



السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة

ناصر محمد العدوي
معيد الإدارة العامة بالرياض

السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة

ناصر محمد العديلي
معيد الإدارة العامة بالرياض

الطبعة الثانية ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م

محتويات المادة

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
٥	١ - مقدمة في السلوك الانساني والتطبيقات
١٠	٢ - أهمية دراسة السلوك الانساني والتطبيقات
١٢	٣ - موضوعات المادة
١٥	- السلوك الانساني
٣٧	- الشخصية
٦١	- المنظمة
٧٩	- الدوافع الى العمل
١١٥	- الرضا الوظيفي
١٢٧	- القيادة الادارية
١٦٣	- الاتصالات
١٧٧	- الجماعات
١٩٧	- الاثر الوظيفي
٢٠١	- حالات دراسية
٢١٠	- المراجع

مقدمة فى السلوك الانسانى والتتظيى

ان السلوك الانسانى والتتظيى يعنى تفاعل المتغيرات الانسانية (سلوك الانسان) مع المتغيرات التتظيية (سلوك المنظمة أو مكان العمل) •

والسلوك الانسانى والتتظيى هو محاولة شاملة لفهم سلوك الناس كوحدة متكاملة فى المنظمة أو المنشأة التى يعملون بها سواء كانوا أفرادا أو جماعات صغيرة أو جملة الأفراد الكثيرين فى المنظمة التى يعملون بها كوحدة شاملة ومتكاملة كذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية (المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والدينية والاجتماعية والثقافية والحضارية) مع سلوك العاملين بها (الأفراد وما يحملونه من مواقف واتجاهات ، ومشاعر ودوافع ، وتوقعات وجهود وقدرات الخ) •

ان الهدف من دراسة السلوك الانسانى والتتظيى هو تحسين الأداء والانتاجية والرضا الوظيفى للعاملين وذلك لانجاز الأهداف المرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التى يعمل بها (سواء كانت عامة أى حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها) وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل •

كان السلوك الانسانى والتتظيى (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR) يعرف بعلم النفس الصناعى (INDUSTRIAL PSYCHOLOGY) فى أوائل هذا القرن (١٩١٣م) حيث قام علماء النفس الصناعى بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين فى المؤسسات والشركات والمؤثرات الفيزيولوجية (المادية) المحيطة بالأفراد والعاملين معتمدين على الأسلوب أو الطريقة العلمية فى حل مثل هذه المشاكل وكان تركيزهم على الفرد العامل فقط •

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية (HUMAN RELATION) (عام ١٩٤٤ ، ١٩٢٧ على يد التون مايو) (MAYO) وزملاؤه حيث اعتمد

الدارسون والباحثون على دراسة العلاقات الانسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها مع بعض وأثر ذلك على الانتاجية والرضا الوظيفى ، واستمر الحال على هذا المنوال حيث تطورت حركة دراسة العلاقات الانسانية فى الأربعينات (١٩٤٠ وما تلاها من سنوات) وذلك على يد ميكرجرى (MCGREGOR) وليكترت (LIKERT) وأرجيرز (ARGYRIS) وتركزت معظم الدراسات على دوافع العاملين ، القيادة الادارية •

هذا وفى آخر الستينات وأوائل السبعينات أخذت الدراسات والبحوث فى مجال السلوك الانسانى والتنظيم تهتم ليس بالعامل وجماعات العمل فحسب بل بتفاعل العاملين مع العمل نفسه فى المنظمات التى يعملون بها • وهذا فتح الباب على مصريه لتظهر دراسة السلوك التنظيمى (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR) ليتطور ويأخذ صبغة جادة وأرضية خصبة وصلبة ينطلق منها ويوضح الشكل (أ) مراحل تطور السلوك الانسانى والتنظيمى فى الادارة •

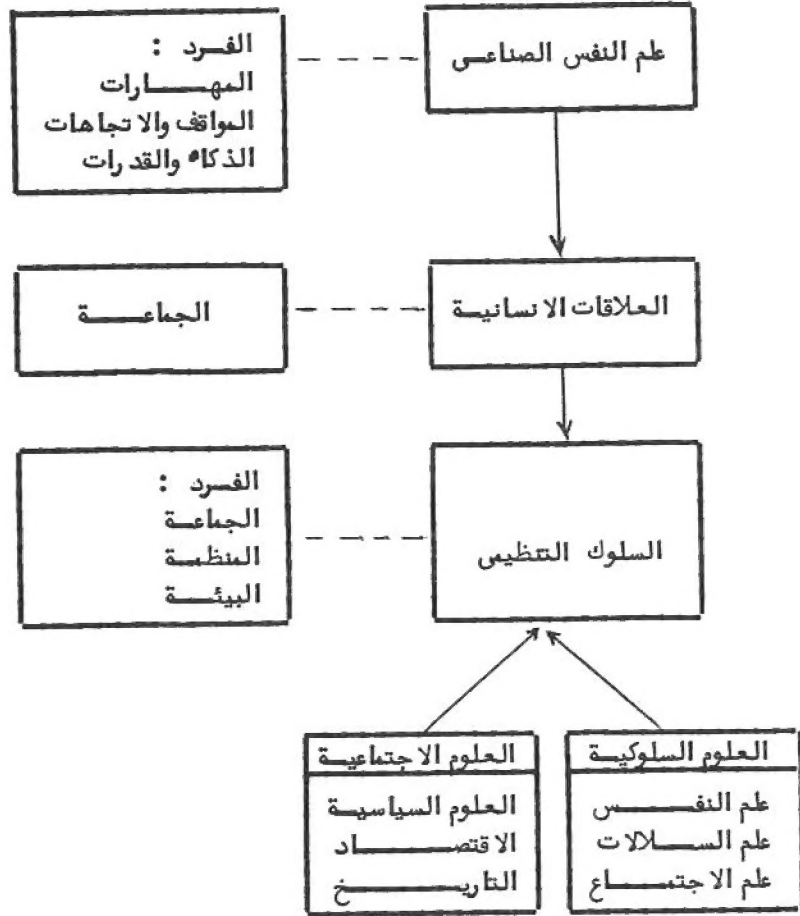
وحيث يوضح هذا الشكل أن المرحلة الأولى ابتدأت بعلم النفس الصناعى والذى يدرس الفرد العامل من حيث مهاراته ، المواقف والاتجاهات التى يتميز بها ، ذكاءه قدراته والفروق الفردية بين العاملين • ثم تأتى مرحلة (دراسة العلاقات الانسانية) والذى يهتم بالأفراد كجماعات لمعرفة العلاقة فيما بينهم وأثر ذلك على انتاجية العمل ورضاهم الوظيفى •

وأخيرا تأتى مرحلة السلوك الانسانى والتنظيمى (السلوك التنظيمى) والتى تهتم بدراسة الفرد والجماعة مع المنظمة وبيئتها المحيطة بها ومعرفة التفاعل بين الانسان والمنظمة التى يعمل بها •

ان هذا الشكل أيضا يوضح لنا مدى الاهتمام الذى لاقاه هذا الفرع من فروع المعرفة خلال هذا القرن من الزمان وكيفية تطور الدراسات السلوكية فى مجال الادارة ومدى استفادتها من علم النفس وفروع المعرفة ومبادئها الأخرى • كما يوضح الشكل (ب)

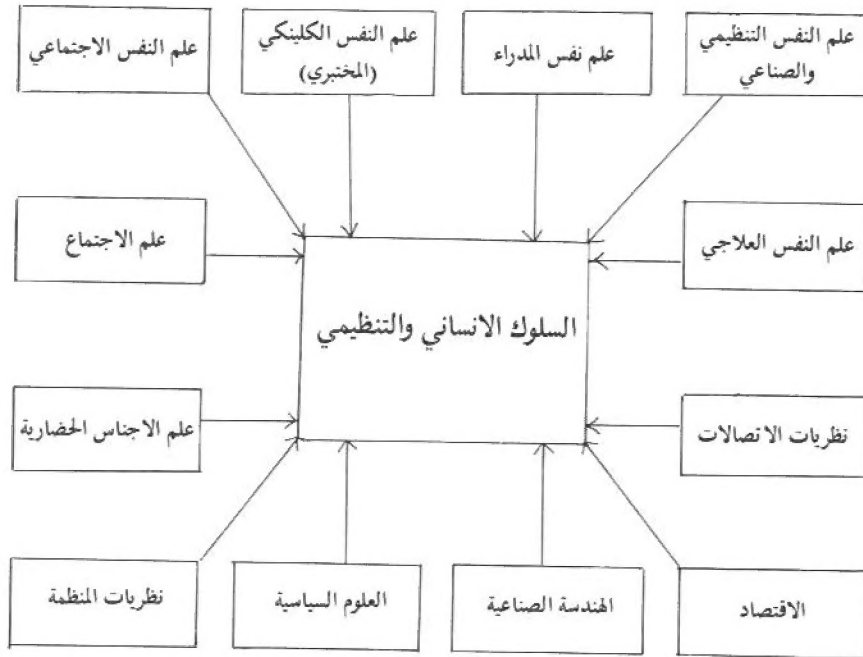
العلاقة ما بين السلوك الانساني والتطبيقات والعلوم الأخرى •

شكل رقم (٢) مراحل تطور السلوك الانساني والتطبيقات في الادارة



شكل (ب) العلاقة ما بين السلوك الانساني /التنظيمي وفروع المعرفة

الأُخْرَى



المصدر : دوبران Dubrin ص ١٨ .

Foundamentals of Organizational Behavior Second Edietion, Press in. N.Y. 1978 P. 18.

ولا شك أن دراسة السلوك التنظيمي يتبع دراسة السلوك الانساني لأن الانسان بما يمتلكه من سلوك وشخصية ومؤثرات هو الانسان في أى مكان يحل أو يرحل فالانسان هو الانسان في المنزل في مكان العمل في الشارع أو في أى مكان يعيش فيه ويمارس نشاطاته المختلفة • كما ان المؤثرات البيئية التي يتفاعل معها وينتج عنها سلوكه هي مؤثرات موجودة في أى مكان يغشاه سواء في المنزل أو في العمل ••• كما نجد أيضا أن الضغوط التي يتعرض لها الانسان هي الضغوط في كل مكان يوجد به هذا الفرد • وهذا يجعلنا نؤمن ايماناً كاملاً وبقينا أن الأساسيات السيكولوجية والتصرفات السلوكية عند الانسان هي نتيجة لتفاعلاته مع البيئة التي يعيش فيها مهما تكن هذه البيئة وكذا تأثره بالعوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة به •

وحيث أن هذا الانسان يختار مكان العمل ليعمل فيأتى عادة سلوكه في هذا العمل كامتداد لسلوكه في بيئته العامة مع تأثره ببيئة العمل الداخلية ونتيجة لتفاعلاته المختلفة مع بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية العامة يظهر لنا بـ سلوكه الانساني والتنظيمي • وهذا ما جعل دراسة السلوك التنظيمي ضرورة حتمية كما أن هذا ما جعلنا نسّم هذا الكتاب بالسلوك الانساني والتنظيمي في الادارة •

ان استعراض السلوك الانساني والتنظيمي في هذه المقدمة يفرض علينا القاء الضوء على بعض المتغيرات الانسانية والتنظيمية والتي تتفاعل مع بعضها البعض لينتج عنها سلوك الانسان في المنظمة •

كما أوضحنا في السطور القليلة الماضية فالسلوك التنظيمي هو امتداد للسلوك الانساني أو بمعنى أصح السلوك التنظيمي هو في الواقع سلوك انساني في شكل تنظيمي أو في بيئة ادارية وبمعنى آخر السلوك الانساني والسلوك التنظيمي هما أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ما يسمى بالسلوك التنظيمي • فسلوك الفرد في المنظمة محدد ببعض العوامل النفسية والاجتماعية أو ما يسمى بالعوامل الداخلية والخارجية • وتفاعل هذه العوامل الداخلية

(النفسية) والخارجية (الاجتماعية) ينتج عنه الفعالية السلوكية للانسان وللمنظمة التي يعمل بها • بغض النظر عن هذا التفاعل بينهما سواء كان تفاعلا ايجابيا (كالرضا والانتاجية) أو سلبيا (كالحباطات وطي القيد) ويوضح الشكل (ج) هذه العوامل المتفاعلة وعناصرها المختلفة •

شكل (ج) العوامل المتفاعلة في السلوك الانساني والتنظيمي

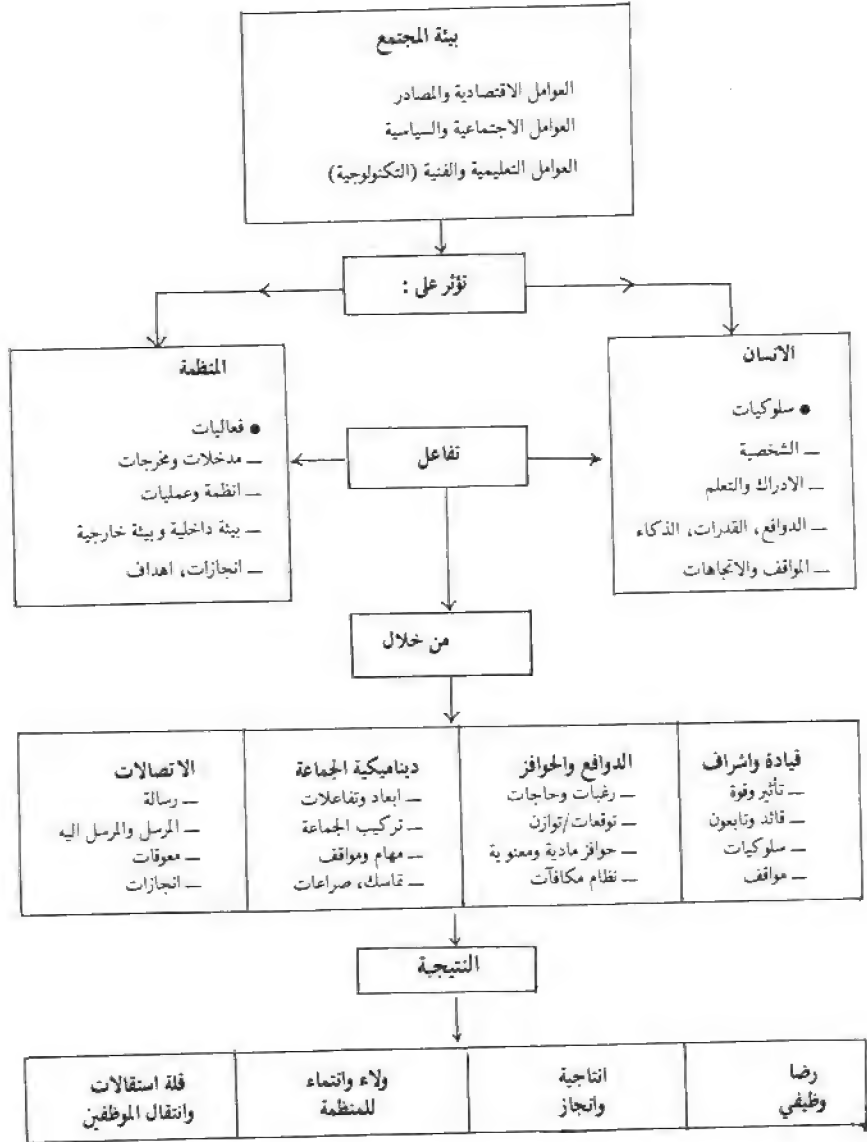
بعض العوامل الداخلية (النفسية)	بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية)
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التعلم - الدافع - الادراك - المواقف والاتجاهات - العواطف - الحباطات ، العوائق - القيم 	<ul style="list-style-type: none"> - الضغوط - نظام الحوافز (المكافآت) - درجة الثقة - تماسك الجماعة - درجة الضوضاء - العوامل الاجتماعية - الاجراءات والأنظمة

المصدر: ديجران ١٩٧٨ DuBRIEN ص ١٨

أهمية دراسة السلوك الانساني والتنظيمي في الادارة :

ان أهمية دراسة السلوك الانساني والتنظيمي في الادارة تكمن في دراسة تحسين انتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي وزيادة رضاهم الوظيفي وولا ثمهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها وهذا بدوره ينتج عنه قلة انتقال الموظفين واستقالاتهم من أعمالهم أو انخفاض الروح المعنوية فيما بينهم وحدوث ما يسمى بالبطالة المقنعة والتضخم الوظيفي • ويوضح الشكل (د) •

شكل (د) دراسة السلوك الانساني والتنظيم في الادارة



موضوعات المادة

في مادة السلوك التنظيمي سوف نتحدث عن هذه الموضوعات •

١ - السلوك الانساني :

من حيث ماهية السلوك الانساني ، مميزات وخصائص السلوك
الانساني ، العوامل المؤثرة عليه ، أنواع السلوك الانساني ، السلوك الانساني
والانجاز •

٢ - الشخصية :

تعريف الشخصية ، محددات الشخصية ، بعض نظرياتها وأنماطها
سمات الشخصية ، تكامل الشخصية ، أبعاد الشخصية في العمل الوظيفي •

٣ - المنظمة :

تعريف المنظمة ، مكونات المنظمة ، وظائف المنظمة ، وظائف الإدارة
وظائف المدير ، أقسام المنظمة ، المنظمة كنظام للمدخلات والمخرجات ،
الأبعاد الأساسية للمنظمة ، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة ، المنظمة
كنظام شامل وضروري •

٤ - الدوافع الى العمل :

ماهية الدوافع ، عملية الدوافع ، الحوافز ، الدوافع الى العمل ،
نظريات الدوافع (نظرية المذبح الهرم للحاجات / مازلو ، دراسة ليمان
بورتر ، نظرية العاملين ، هيرزبرج ، نظرية التوقعات : (بورتر ، لولير ، فروم) أهمية
دوافع الموظفين ودور الإدارة في حفز العاملين •

٥ - الرضا الوظيفي :

ماهية الرضا الوظيفي ، الرضا الوظيفي والروح المعنوية ، بعض دراسات الرضا الوظيفي ، نموذج لوليفس الرضا الوظيفي ، العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي ، الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية •

٦ - القيادة الادارية :

تعريف القيادة الادارية ، سمات القيادة ، مهارات القيادة ، قوة تأثير القيادة ومصادرها ، نظريات القيادة : نظرية السمات ، النظريات السلوكية في القيادة ، نظريات المواقف في القيادة الادارية ، النظرية العامة في القيادة •

٧ - الاتصالات :

تعريف الاتصالات ، هدف الاتصالات ، الادراك والاتصالات ، الاتصال غير اللفظي ، مهارات الاستماع ، قنوات الاتصال وعيوب ومشاكل الاتصالات ، أنواع الاتصالات •

٨ - الجماعة :

ماهية الجماعة ، عناصر الجماعة ، أنواع الجماعة ، ديناميكية سلوك الجماعة ، مراحل تنمية الجماعة ، تماسك الجماعة •

٩ - الاثراء الوظيفي :

معنى الاثراء الوظيفي ، مصادر الاثراء ، أهميته •

١٠ - حالات دراسية سلوكية :

وستكون الحالات من الواقع الاداري الذي قدرا الامكان •

الفصل الأول

السلوك الانساني HUMAN BEHAVIOR

ماهية السلوك الانساني

ان المقصود بالسلوك الانساني *Human Behavior* هو النشاطات المتعددة التي يقوم بها الانسان أثناء حياته وذلك لكي يتكيف مع متطلبات الحياة ، وهذه النشاطات هي محصلة تفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية • كما وان هذه النشاطات قد تكون ظاهرة كالنوم واليقظة والأكل والشرب ، والأعمال الأخرى • أو نشاطات غير ظاهرة كالادراك والتفكير والدوافع ، والتأمل •••• الخ • بمعنى أن سلوك الانسان هو ممارسات يؤديها الانسان لحركات أو فعاليات جسمية ونفسية يؤديها الانسان لكي يحقق حاجاته •

واشباع هذه الحاجات يعتمد أيضا على قدرات الفرد في تحقيق هذه الحاجات فلكل فرد حاجاته النفسية وقدراته الخاصة على تحقيق واشباع هذه الحاجات •

هذا وقد تعددت الدراسات والأبحاث في وصف السلوك الانساني الأمر الذي جعل تقسيم السلوك وشرحه متعدد ، فهناك من يرى أن سلوك الانسان يقسم الى :

— سلوك فطري

— وسلوك مكتسب

فالسلوك الفطري : هو السلوك الذي يمارسه الانسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب كسلوك الطفل أثناء البكاء ، وممارسة الرضاعة •

أما السلوك المكتسب : فهو السلوك الذي يمارسه الانسان منذ الصغر عن طريق التعلم أو التدريب على بعض الأنشطة والمهارات كالقراءة والكتابة والسباحة •• الخ •

وبما أن الانسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل فان هذا السلوك يتأثر بالعوامل البيئية المحيطة تأثيرا كبيرا سلبا أو ايجابا وهذه العوامل البيئية قد تكون عوامل اجتماعية أو دينية أو ثقافية أو سياسية الخ •••• وحيث أن هذا السلوك أو هذا النشاط يتأثر بما حوله فان فهم السلوك الانساني أصبح مهما ، والأهم من ذلك دراسة الظروف والواقف المحيطة بهذا السلوك كذلك القدرة على توجيه هذا السلوك الوجهة الصحيحة لتحقيق

أهداف المجتمع ككل •

وحيث أن سلوك الانسان — كما ذكرنا — هو عبارة عن نشاطات يؤديها الانسان في حياته فان عمله الوظيفي هو جزء من هذه النشاطات أو جزء من سلوكه العام ونابع من طبيعته كإنسان كما أن دراسة السلوك الانساني للكائن الوظيفي عامل مساعد في فهم أسلوبه في تأدية الواجبات والمسئوليات الخاصة بعمله • كذلك عامل هام في توجيه سلوكه الوجهة السليمة لتحقيق أهداف الادارة والمنظمة التي ينتمى اليها •

مميزات وخصائص السلوك الانساني

على ضوء فهم السلوك الانساني على أنه مجموعة نشاطات الفرد المتعددة في حياته اليومية المختلفة هناك خصائص ومميزات متعددة لهذا السلوك •
فيرى هارولد ليفيست *Leavitt* ١٩٧٨ أن هناك ثلاث خصائص لسلوك الانسان وهي (١) :

١ - أنه سبب :

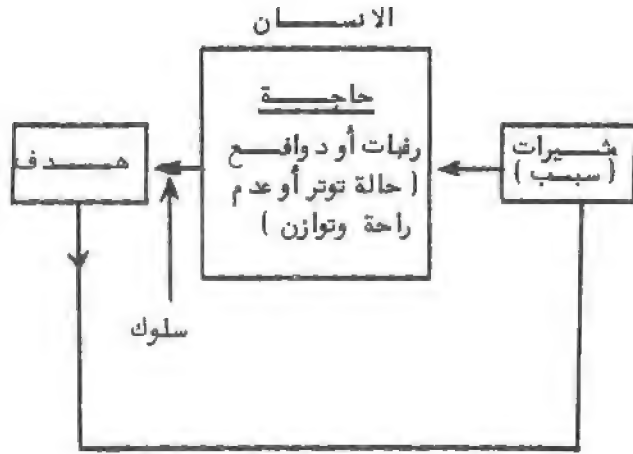
بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائما سببا يؤدي الى نشأته وهذه الأسباب قد تكون جسمية أو نفسية أو اجتماعية أو غير ذلك من الأسباب الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية •

٢ - أنه مآدف :

بمعنى أنه موجه لهدف أو أهداف معينة وهذه الأهداف كما هو الحال في الأسباب قد تكون مادية أو اجتماعية أو نفسية الخ •••

٣ - أنه مدفوع :

بمعنى أن وراء هذا السلوك دوافع محددة وهذه الدوافع قد تكون حاجات أو رغبات ملحة للشبع •
وشكل (١) يوضح ذلك •



شكل (١) النموذج الأساسي للسلوك

ويضيف الدكتور ابراهيم الغمري (١٩٧٩)^{١٢١} خاصيتين أخريين وهما :

٤ - أنه سلوك متنوع :

ويعنى أن السلوك الانسانى يظهر فى صور متعددة ومتنوعة وذلك لى يتواءم ويتوافق مع الموقف التى تواجهه •

٥ - أنه سلوك مرن :

ويعنى ذلك أن السلوك الانسانى يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التى تواجه الفرد ويوضح الدكتور الغمري (ص ٢٠) "أن هذه المرونة نسبية تختلف من شخص لآخر • وذلك طبقا لاختلال مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بهما " •

العوامل المؤثرة على السلوك

ان سلوك الانسان هو حصيلة تفاعل الانسان مع بيئته لذلك فهذا السلوك يأتي وفقا لما يمتاز به هذا الانسان من صفات وراثية وشخصية ووفقا لما توفره له البيئة (الموقف) الذي يعيش فيه وذلك من عوامل مادية ومؤثرات اجتماعية ، ودينية وسياسية وحضارية . فالبيئة مع الوراثة والشخصية مجتمعة تلعب دورا أساسيا فى تحديد سلوك الانسان . كما ان سلوك الانسان يختلف من بيئة الى أخرى فسلوك الانسان فى البادية يختلف عن سلوكه فى القرية كما انه يختلف عن سلوكه فى المدينة . كذلك سلوك الانسان فى المملكة العربية السعودية قد يختلف عن سلوك الانسان فى الولايات المتحدة الأمريكية أو فى اليابان أو فى روسيا وذلك لأن هذه البيئات تختلف من مجتمع لآخر ، وذلك لاختلاف العادات والتقاليد والفوارق الاجتماعية والدينية والسياسية وكذلك الفوارق التنظيمية والقانونية .

ومهما اختلفت هذه المجتمعات فان الفرد فى ظل مجتمع من هذه المجتمعات كإنسان يتأثر سلوكه بعاملين يحدد هما لاثانس
F. LUTHANS ١٩٧٣ م ١٣
ص ٣٢٠ بأنهما :

أولا : العوامل الشخصية :

وهى تلك العوامل التى يتركب منها الانسان وتؤثر على سلوكه - وتنقسم الى قسمين :

أ - المكونات الفسيولوجية (الجسدية) PHYSIOLOGICAL BEING

وهى المكونات الحيوية والأكيدة لسلوك الانسان تميزه عن الحيوان أو الجماد .

وهى المكونات أو العمليات النفسية التى يعتمد عليها سلوك الانسان أكثر من المكونات الفسيولوجية (الجسمية) لأن الانسان منذ لحظة ولادته يبدأ بمرحلة التعلم ، الإدراك والدوافع .
وجميع هذه المكونات الجسمية والنفسية تكون شخصية الفرد لذلك فهى مجتمعة تلعب دورا فعلا فى فهم السلوك الانسانى .

ثانيا : عامل البيئة (الموقف) :

البيئة هى العامل الآخر فى السلوك الانسانى ، وهذا العامل يشتمل على شيرات متعددة كالضوء ، الأصوات ، الروائح ، والأشخاص . ولا شك أن جميع هذه الشيرات (المواقف) لها تأثير كبير على سلوك الانسان .
والبيئة كعامل فعال يؤثر على السلوك الانسانى لا يشتمل على هذه الشيرات الموقفية فحسب — كما يقول — لا تأنس بل تحتوى أيضا على عوامل فيزيولوجية ، وعوامل اجتماعية — حضارية تحيط بالانسان وتؤثر عليه منذ ولادته حتى مات — .

اذن فالبيئة توحد بين المواقف الكلية سواء كان منها المواقف الماضية أو الحالية لىتم توقع المستقبل .

هذا وتجدر الإشارة الى أنه بالرغم من أهمية الشيرات الحالية بالنسبة لسلوك الفرد الا أن فهم السلوك الانسانى يستمد من الإدراك والاحاطة الشاملة بالبيئة ككل .

هذا وتشتمل البيئة على الجوانب التالية :

١ - البيئة الفيزيولوجية (المادية) :

وتتشمل في المناخ ، التضاريس ، الموارد والثروات والسكان
وفيرها من العوامل البيئية التي تؤثر على سلوك الانسان وعلى تركيبه
الفيزيولوجي أيضا •

كما أن المصادر والثروات سواء منها الطبيعية أو المصنعة
بواسطة الانسان نفسه ذات تأثير على الانسان فيزيولوجيا ونفسيا
فالماء والطعام والعلاج عوامل هامة في تركيب الانسان الفيزيولوجي
كما أن حرمان الانسان من هذه المصادر له تأثير على سلوكه
واحباطاته النفسية وتكيفه النفس مع بيئته •

كما أن توزيع السكان في البلد له تأثير كبير على سلوك
الفرد فالزيادة الناجمة من عدد السكان في العالم سيكون لها تأثير
كبير على تكيف هذه مستقبلا ، وذلك لمحدودية مصادر البيئة •
هذا بالإضافة الى أن نقص السكان في بلد ما عامل مؤثر على نقص
القوى العاملة في هذا البلد • الأمر الذي يجعل استقدام
القوى العاملة من بلاد أخرى حاجة حتمية وسيكون له تأثير على
التفاعل السلوكي سلبا وإيجابا •

وهناك عنصر آخر من عناصر البيئة مؤثر على سلوك الانسان
وهو ايكولوجية الانسان HUMAN ECOLOGY ويعنى به العلاقة
البيئية بين الانسان والمنظمة التي ينتمى اليها ويعمل بها •

وتظهر أهمية دراسة الايكولوجي الانساني في زيادة الكثافة
السكانية اليوم في عالمنا المعاصر • ويعتقد لانز LANTHANS
ان أهم مشكلة تواجه الايكولوجي الانساني هو أثر الكثافة السكانية
على المظاهر النفسية PSYCHOLOGICAL ASPECTS للانسان ص ٢٢٣ •••

فالإنسان يتحتم عليه كما يرى — مجنون وتشليج
(١٩٧٠) أن يتكيف مع بيئته ليس تكيفا فيزيولوجيا
فحسب بل يتكيف تكيفا نفسيا وفلسفيا وروحيا ص ٣٢٣ "

٢ — دور البيئة الاجتماعية — الحضارية

المقصود بالبيئة الاجتماعية الحضارية المؤثرات والمحصلات
الاجتماعية والحضارية التي يتوقعها الإنسان في بيئته كالعادات والتقاليد
والاعراف والقيم والمواقف والاتجاهات وأنماط السلوك الحضارية
التي يتعلمها الإنسان في بيئته ويتقبلها كأنماط اجتماعية —
حضارية أثناء سلوكه اليومي .

ان هذه الانماط الاجتماعية — الحضارية يستقبلها الفرد منذ
مراحل حياته الأولى بدءا بالمنزل حيث الأهل والاخوان والأخوات
ومرورا بالمجتمع حيث الأصدقاء والرفاق والزلاء كذلك من خلال
النشاطات اليومية التي يمارسها الإنسان في عمله أو من الجماعات
التي ينتمى إليها كالأندية أو الجمعيات . كما أن هذه الأنماط
تأتي مما يتعلمه الإنسان من المدرسة والقراءات ومن الديانة التي
يعتقها والسياسات المعمول بها في بلده .

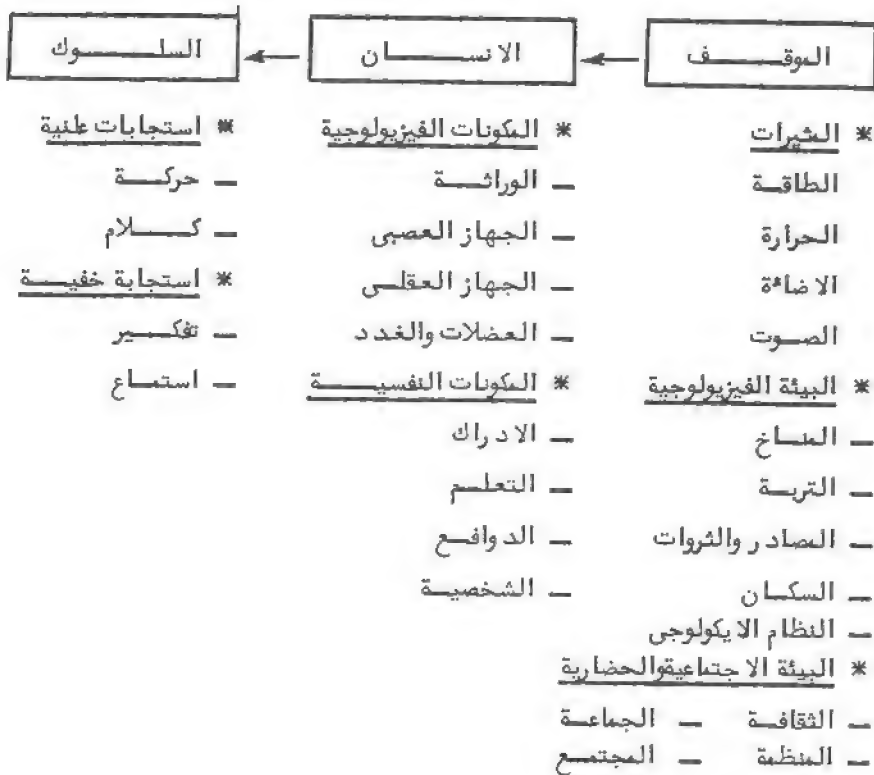
لذلك يأتي تفاعل الإنسان مع هذه العوامل والمتغيرات
المتعددة في المجتمع بشكل عام وفي المنظمة التي ينتمى إليها
والعمل الذي يمارسه بشكل خاص كسلوك تنظيمي أو إداري .

هذا وسوف يتضح تفاعل سلوك الإنسان في منظمته ومع عمله
عندما نتطرق الى دراسة المنظمة (حكومية أو غير حكومية) وبكوناتها
وخصائصها المختلفة في مكان آخر من هذه المادة .

أذن من خلال دراسة العوامل المؤثرة على السلوك وهى
العوامل الشخصية والعوامل البيئية يتضح أن السلوك الانسانى
هو محصلة تفاعل الانسان مع بيئته وبما أن هذه البيئة تشمل
على العديد من المؤثرات STIMULI والاستجابات RESPONSES
التي يستجيب لها الانسان ليتلائم مع بيئته وتحقيق أهدافه .

وحيث أن حياة الانسان هى سلسلة من المواقف
(SITUATIONS) وهذه المواقف تختلف من لحظة وأخرى
على ضوء البيئة المتواجد بها الانسان فيأتى سلوك الانسان وفوق
هذه المواقف الانسانية والتفاعل معها كما فى شكل (٢) .

شكل (٢) العوامل المؤثرة على السلوك



أنواع السلوك الانساني

يمكن تقسيم السلوك الانساني من حيث صوره الى ثلاثة أقسام :

١ - السلوك الفردي :

وهذا يمثل أبسط صورة السلوك الانساني من حيث الشير والاستجابة

• لفرد واحد من الناس

٢ - السلوك الاجتماعي :

وهذا النوع من صور السلوك يمثل علاقة الفرد بغيره من الناس الآخرين كأفراد الجماعة التي ينتمى لها فى المنزل ، المدرسة ، النادي أو الرابطة أو الوظيفة • ولا شك أن العلاقة فى هذا السلوك هى علاقة تبادل من حيث التأثير والتأثر • ورغم أن التفاعل فى هذا النوع من السلوك حاصل بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم الا أن درجة التأثير عادة تكون من الجماعة الى الفرد أقوى بكثير من تأثير الفرد على الجماعة •

هذا واذا درسنا سلوك الانسان من حيث النتيجة والهدف الذى يحققها الانسان من سلوكه^(١) فاننا نجد أن سلوك الانسان ينقسم الى ثلاثة أقسام وهى :

١ - السلوك المجزئى :

وهو أن يحقق الفرد هدفه بدون عوائق • فعندما يصل الفرد الى هدفه أثناء ممارسته لسلوكه يعتبر هذا السلوك سلوكا مجزيا بمعنى أن الانسان بهذا السلوك وصل الغاية التي كان يشدها وحقق الحاجة التي كان يريد ها • فلو أخذنا مثلا من الواقع الادارى لمعرفة كيفية

(١) لمزيد من المعلومات عن أنواع السلوك من حيث تحقيقها راجع بحث الدكتور / على عبد الوهاب " المدخل السلوكى فى الادارة " نظرة متكاملة ص ١٤ - ٢١ معهد الادارة العامة - الرياض •

السلوك المجزى لوجدنا أنه عندما يسعى أحد الموظفين الى بعثة دراسية أو دورة في مكان ما سواء في الخارج أو الداخل نجد أن هذا الموظف يسعى للحصول على هذه البعثة بواسطة علمه الجاد والمتواصل لكن يحصل عليها فان تحققت له هذه البعثة فانه في هذه الحالة يكون سلوكه سلوكا مجزيا لأنه توصل الى ما يريد • ونجد دائما يمارس نفس السلوك لأن ممارسة مثل هذا السلوك يوصله الى هدفه ويحقق تطلعاته •

٢ - السلوك المحبط :

وهو أن يحصل عائق قبل أن يحقق الفرد هدفه ، وهذا يعني أن الفرد لم يصل الى هدفه ولم يحقق حاجته التي يريد ها كما هو الحال في السلوك المجزى • أو أنه تحقق هدفه ولكن بدرجة أقل مما كان يتوقع ويرجى •

فلو أخذنا نفس المثال السابق بالنسبة للموظف والبعثة نجد أن هذا الموظف اذا عمل بجد واخلاص وتقان في سبيل الحصول على هذه البعثة أو الدورة ولم تتم له هذه البعثة فان سلوكه في هذه الحالة يكون سلوكا محبطا أي لم يتحقق ولم يصل الى الغاية التي كان ينشدها هذا الموظف •

وعادة — كما يقول الدكتور على عبدالوهاب (ص ١٤) يميل الانسان الى تكرار السلوك المجزى لأنه سلوك فعال من وجهة نظره • كما أنه من ناحية أخرى يميل الى تجنب السلوك المحبط والبحث عن سلوك آخر فيره حتى يحصل على الاشباع الذي يريده لحاجاته ودوافعه" (ص ١٧) •

٣ - السلوك الدفاعي :

هو السلوك الذي يمارسه الفرد لكي يتلافى ويمنع السلوك المحيط * والسلوك الدفاعي ما هو الا وسائل دفاعية متعددة يمارسها الفرد سواء بعض منها أو جميعها وذلك في سبيل حماية نفسه من التهديدات والاحباطات المختلفة * وهذه الوسائل الدفاعية يمارسها جميع الأفراد وعلى مختلف مستوياتهم ودرجات متفاوتة وهي ضرورية لتخفيف الاحباط أو الفشل الذي يصيبهم كذلك لحفظ التوازن النفسى الداخلى لسلوك الفرد *

هذا ويتخذ السلوك الدفاعي عدة صور وهي :

١ - القمع :

وهو عملية استبعاد مؤقت للاشباع الى حين أن تنتهي الظروف المناسبة لهذا الاشباع * فعلا المدير عند ما يوبخ أحد موظفيه فان هذا الموظف يكتم قيظه من رئيسه حتى يذهب عنه بعد ذلك يقوم هذا الموظف بشتمه واهانتة *

٢ - الكبت :

وهو عملية يمارسها الانسان ليبعد الدافع والذكريات أو الأفكار من منطقة الشعور الى منطقة اللاشعور * وكلمة كشرت الاحباطات بالنسبة للفرد فان الرغبات المكبوتة تزداد قوة وغفا بل وتهدد بالانفجار واقتحام حواجز الكبت لتدخل في المنطقة الشعورية * وتتثل هذه المكبوتات بأفكارنا وذكرياتنا الطفولية التي لا نحس بتذكرها أو استعادتها * ويقول الأستاذ / صالح الشيكش^(٨) أن الموظف حين إذا هم حرموا من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المشروعة ثم كبوتها

فى نفوسهم فان آثارها الانفعالية تتحكم فى سلوكهم فى صور مختلفة مثل التخريب فى العمل كالاختلاس والتلف الأدوات أو الأعمال الانتقامية الأخرى كتعطيل الأعمال العاجلة والابقاع بالرئيس فى أخطاءه ديروها له الى غير ذلك من الأمور التى تعرقل الأعمال وادارتها معا ص ٩٠ " •

٢ - البقيـل :

وهو نقل الدافع أو الرغبة المرتبطة بالموضوع المعين الى موضوع آخر فالموظف الذى يتعرض لتوبيخ رئيسه قد لا تساعد الظروف على الرد على رئيسه ولكنه يلجأ هو الآخر الى توبيخ زميل آخر من زملاء العمل أو يقوم بتوبيخ زوجته أو أحد أطفاله •

٤ - الاسقاط :

وهو عملية الهدف منها التخلص من الدافع وذلك بربيه على شخص خارجى أو أى شئ خارجى ، فالمدبر المختص كما يقول الأستاذ / صالح الشبكش^(٩) أو الذى عنده رغبة فى الاختلاس يتشكك فى مروءته من حيث الاختلاس وأنه نقيصة أخلاقية خطيرة غير راع تماما لأصول صفة الاختلاس فى نفسه ص ٨٢ •

وهكذا فالإنسان يعيل الى اسقاط دوافعه وأحاسيسه ويحولها على غيره من الأشخاص والأشياء بحيث يراها ملتصقة بهم وبعبدة عنه •

٥ - أحلام اليقظة :

عندما يكون اشباع دوافع الإنسان مستحيلا فى الواقع يلجأ الى أحلام اليقظة لكى يحقق هذا الاشباع • فالجائع كما يقولون يحلم بالعيش والفاشل يحلم بالنجاح •

وهكذا تكون أحلام اليقظة هي عبارة عن متنفس لتصريف
انفعالات الفرد التي لا يستطيع تحقيقها في عالم الواقع •

٦ - التبرير :

وهي عملية الهدف منها وضع أسباب ومسوؤات لتبرير سلوك
مارسه الفرد لأنه لم يلاقى قبولا في المجتمع أو من الغير • فالموظف
المتأخر عن عمله قد يبرر بأن الإشارة المرورية عاقته عن الوصول أو أن
عدم وجود مواقف للسيارات سببا في تأخره عن عمله •

وعادة ما يشتمل التبرير على التفكير المنطقي وإيراد أسباب
مقبولة لسلوكه الماضي والحاضر وسلوكه في المستقبل •

٧ - النكس :

وهو عملية الهدف منها عودة الفرد إلى أنماط من السلوك
والاشباع النفسى لدوافعها بطريقة لا تتناسب مع مرحلة النمو كالبكاء
ومطال الشفاه وهذا الأسلوب يلجأ إليه الفرد عندما يواجه موقفا صعبا
أو مضطرا يهدف تحقيق حاجاته النفسية •

فالموظف مثلا قد يبكى عندما لا يحصل على ترقية أو بعثته
دراسية وذلك أمام رئيسه وذلك بنفس أسلوبه الطفولى مع والديه عندما
لا يحققون له حاجته •

٨ - التعويض :

وهو عملية تهدف إلى استبدال العيب بممارسة عمل آخر
فالفرد المصاب بعاهة بدنية قد يحاول تغطية عجزه الناشئ عن هذه
العاهة بتكريس جهد كبير ومثابرة مستمرة •

ففى حالة الموظف المهمل أو غير الكفء يقوم هذا الموظف كما
يقول الشيكس ص ٨١ بتغطية عيبه هذا أمام رئيسه كأن يتفانى فى وضع
نفسه تحت أمره لخدماته الشخصية أو ينقل إليه أخبار الزملاء فى
العمل . . . الخ .

ان هذه الصور من السلوك يمارسها الفرد فى حياته لكى يتوافق
مع مواقف الحياة لذلك فانه ينبغى على الادارة والدير الاهتمام بهـا
لمعرفة سلوك موظفيها والتعامل معهم على هذا الأساس .

السلوك الانساني والانجاز

مربنا أن سلوك الانسان يتأثر بعاملين رئيسيين وهما :

- ١ - طبيعة الفرد أو الانسان نفسه من حيث عوامله الشخصية •
- ٢ - طبيعة الموقف (الحالة) التي يمر بها الانسان •

وحيث أن الموقف (الحالة) SITUATION هي المصدر الرئيسى للمثيرات الانسانية فان الفرد (الانسان) عادة ما يستجيب لهذا الموقف من خلال البيئة التي يعيش فيها •

والأفراد وهم يمارسون سلوكهم على ضوء هذه المعطيات (المثير والاستجابة STIMULUS & RESPONS من خلال المواقف البيئية) نجد أن سلوكهم لا يختلف فى كل الأحوال فهناك بعض التشابه فى هذا السلوك • كما يقول - نورمان ماير (N. MAIRE) (١٩٦٥) ص ٢١ • ويظهر ذلك التشابه فى سلوك الأفراد فى كون هذا السلوك سببا ومدفوعا ، وهادفا • أما اختلافه فيظهر فى أن هذا السلوك مرن ومتنوع كما مربنا سابقا •

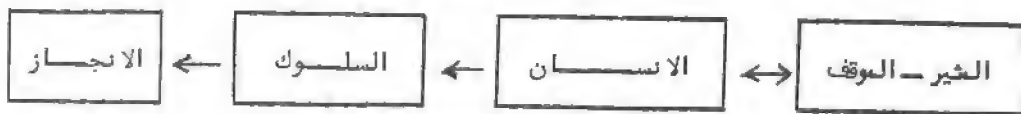
ولا شك أن هذه الاختلافات والفروق فى سلوك الأفراد كما يقول - د • الغمرى ١٩٧٩ " لها دلالتها وأهميتها فهى تعنى بالنسبة للإدارة أنه يمكن الاستفادة منها فى إثارة دوافع العمال والموظفين وحصولهم على الإشباع المهنى والشخصى اذا ما تعاملت معهم بطرق مختلفة تتفق مع فروقهم الفردية " ويضيف الغمرى قوله " كما أن اغفال ما بين الأفراد - رجالهم ونسائهم ، كبارهم وصغارهم من فوارق جسيمة وعقلية ومزاجية واجتماعية له أسوأ الأثر بالفرق نفسه وبالمجتمع الذى يعيش فيه ص ٣٩ ، ٤٠ " •

هذا وتحليل سلوك الفرد على ضوء المواقف التى يمر بها نجد أن هذا السلوك يقود الى نوع من النتائج أو الانجازات فعلا اغماض العين فى بعض الأحيان يحصى

العين من الأخطار • وانتقال موظف من قسم الى قسم أو من وزارة الى أخرى قد يساعد على تلافى الاصطدام برئيسه أو أحد زملائه •

هذا ويرى ماير ١٩٦٥ أن الانجاز PERFORMANCE يمكن أن يكون مرغوباً أو غير مرغوب لكنه دائماً منتج للسلوك وينبغي أن لا يكون مرتبطاً مع سبب السلوك فالسبب يسبق نتائج الحركة " ويشير الكاتب نفسه الى أن المستشار المعروف مكريجر MCGREGOR قد بين أن محاولة لوم الناس بدلاً من البحث عن الأسباب يعتبر مصدراً شائع لفشل الإدارة • كما يعرض الكاتب نتائج بعض الدراسات النفسية والتي ترى أهمية دراسة التغيرات الجسدية الناتجة عن أسباب عديدة ، وتقييم التغيرات في المؤثرات العنيفة في البيئة ، واختبار الاختلافات الفردية ، وفحص التجارب الماضية وذلك إذا ما رغبت في إيجاد تعليلات للسلوك • كما يعطى ماير مثلاً على ذلك فالشخص الذى يقطع الإشارة الحمراء في أحد الشوارع قد يفعل ذلك لأنه لم يشاهد اللون الأحمر وأنه كان عاجلاً ويحاول الوصول الى عمله في الوقت المناسب بدلاً من رفته في الحصول على جزاء مخالفة من رجل المرور •

ويوضح الشكل (٣) الموقف الذى يزود العنصر بالنسبة للانسان ١١٦



فلسفهم المزدوج <--> ذو الاتجاهين يشير الى أن الانسان يتفاعل مع العنصر (الموقف) معطياً اشراقاً لادراك الفرد أو تفسيراً للعنصر ، أما استجابة الانسان فتظهر بالسهم المفرد (-->) ذو الاتجاه الواحد والذى يقود الى سلوك وتفاعل بين العنصر والانسان لذلك يصدر السلوك وهذا السلوك الدائرى في العالم الخارجى يقود الى الانجاز

ويشرح ماير MAIRE هذا الانجاز بأنه قد يعدل استشارة الحالات وبذلك يؤثر على السلوك اللاحق أو يمكن أنه يبتدى بسلوك جديد عن طريق خلق حالات

جديدة بالنسبة للفرد •

والمتمثل لسلوك الانسان وانجازاته سواء في الحياة اليومية أو في الحياة العملية يجد أن هذا الانجاز يتأثر بعدة عوامل ومن خلال فرص عديدة • فالسلوك الواحد نفسه قد يصدر عنه عدة انجازات مختلفة لذلك فان مراقبة هذا الانجاز والتحكم به تكون من الصعوبة بمكان ، لذا كما يذكر ماير فان علماء النفس يفرقون بوضوح ما بين السلوك والانجاز وينشدون تحسين الانجاز بواسطة دراسة العوامل المؤثرة على السلوك ص ٢٧ " •

هذا وتهتم الادارة بسلوك موظفيها كأفراد وجماعات وذلك في العمل الوظيفي لأن سلوك الموظف في العمل هو عبارة عن انجاز وظيفي لذلك فهذا الانجاز يختلف من شخص لآخر • كما أن هذا الانجاز هو انجاز سلبي وإيجابي •

وحيث أن سلوك الانسان عامل مؤثر على انجازه في حياته ونشاطاته المختلفة فان المدراء في العصر الحاضر مهتمون كثيرا بسلوك موظفيهم وانجازاتهم الوظيفية •

هذا ويرى أندروسيزلاجي وزملاؤه A. SZILAGYI ETAL (١٩٨٠) أن الانجاز هو فعالية سلوك الموظف • والسلوك محدد بمستوى جهد الموظف وقد رآه ص ٤٦) •

ومن هذا المنطلق يبدأ اهتمام المدراء بمحاولة التأثير على سلوك موظفيهم وانجازاتهم الفعالة والايجابية وذلك من خلال التوجيه والارشاد • فالمشرف على الموظف الجديد نجد أنه يبدأ معه العمل في اعطائه بعض الأعمال ويدربه عليها ويرشده الى انجازها • ويكون ذلك تحت اشراف وارشاد ومراقبة هذا المشرف حتى يثبت صلاحيته للعمل أو عدمه • وما السنة التجريبية الأولى والمعمول بها في توظيف الموظف في السلطنة العربية السعودية الا دليل على ذلك • فالموظف عندما يلتحق بعمله يصبح تحت التجربة وتحت الاشراف والمراقبة فالأعمال والمهام التي

يقوم بها تخضع لملاحظة مديره خلال هذه الفترة فان نجح في المهمة فان المدير يعمل على مكافأة هذا الجهد • فهذا التدريب الأولى وهذا الاهتمام من قبل المنظمة أو الإدارة لهذا الموظف يكون شيرا له وسابقا لجهد الفرد وسلوكه وانجازاته • كما أن مجموعة أخرى من الشيرات تتبع انجازاته وتحتوى على أثر رجعى للجهد اللاحق والسلوك والانجازات •

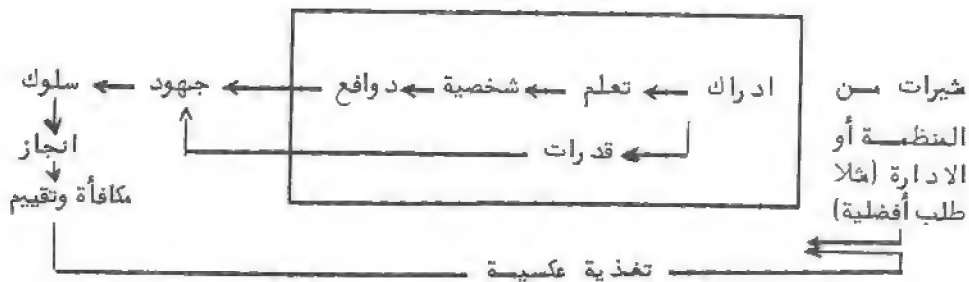
هذا والشئ المهم كما يقول سيزلاجى وزملاؤه SZILAGYI *et all* هو تلك العوامل التى تطرأ بين الحوادث البيئية وبين السلوك الملاحظ ، فالسلوك ظاهر للعيان فى هذه الحالة أو الموقف • وقابل للملاحظة كما أن الحوادث البيئية (مثلا أوامر المدير) ظاهرة للعيان وقابلة للملاحظة •

كما يرى الباحثون أنفسهم أن هناك خمسة عوامل نفسية تحدث ما يسمى الحوادث الملاحظة والسلوك الملاحظ وهى :

- ١ - الادراك
- ٢ - التعلم
- ٣ - الشخصية
- ٤ - الدوافع والقدرات

هذا ويبين الشكل (٤) عملية تأثير سلوك الفرد على انجازاته كما اننا فى الفصول القادمة سنتحدث عن بعض هذه العوامل النفسية وبشكل موسع •

شكل (٤) أثر سلوك الفرد على انجازاته



فالشخصية دورها فى هذه العملية هو توضيح الدور الأساس لهذا السلوك وهى تحتوى على الدوافع والقدرات ، والدوافع هى المحرض والموجه للسلوك •

أما القدرات فهى الامكانيات التى تساعد على نجاح الحركة أو الهدف المطلوب أما الادراك والتعلم فانهما مع بعض يقدا مان عطية ديناميكية لمراجعة السلوك الظاهر وشرح كيفية تغير أو جمود هذا السلوك خلال الوقت حيث يلمو الموظف ويتغير فى المنظمات أو الادارات التى ينتمى اليها •

ولا شك أن كل هذه العمليات النفسية الخمس هامة ومؤثرة فى عطية الانجاز الوظيفى • الأمر الذى يحتم على المدراء الاهتمام بدراساتها وملاحظتها فى موظفيهم لكي يحققوا الانجاز المنشود فى منظماتهم واداراتهم •

الفصل الثاني

PERSONALITY

الشخصية

الشخصية :

تعتبر الشخصية (PERSONALITY) من أهم الموضوعات وأغند ها فى علم النفس وذلك نظرا لأن دراسة هذا الموضوع تعنى دراسة الانسان من جميع الصفات وعلى ضوء العديد من المؤثرات والمكونات .

تعريف الشخصية :

هناك العديد من التعريفات للشخصية * وقد جاءت هذه التعريفات على ضوء العديد من الدراسات التى قام بها علماء النفس فى مختلف فروعهم حول الشخصية :

- ١ - فيرى ألبرت (ALLPORT) (١٩٢٤) ان الشخصية هى :
" استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية وكيفية توافقه مع المظاهر الاجتماعية لبيئته (د . أحمد عبد الخالق ، الأبعاد الأساسية للشخصية ١٩٧٩ ص ١٢) .
- ٢ - ويعرفها شيرمان (SHERMAN) (١٩٢٨) بأنها " السلوك المميز للفرد (المرجع نفسه ص ١٣) .
- ٣ - ويعرف وود وورث (WOOD WORTH) (١٩٢٩) الشخصية بأنها :
" مجموعة سمات الفرد كما تبدو فى عاداته الفكرية ، وتعبيراته واتجاهاته واهتماماته وأسلوبه فى العمل وفلسفته فى الحياة (د . مختار حمزة ١٩٨٠ ص ٢٨٨) .
- ٤ - كما يعرفها جورد ألبرت (ALLPORT) (١٩٣٧ ، ١٩٦١) بأنها " التنظيم الدينامى داخل الفرد ، لتلك الأجهزة النفسية / الجسمية التى يحدد طابعه الخاص (فى توافقه لبيئته) أو التى تحدد خصائص سلوكه وفكره (د . أحمد عبد الخالق (١٩٧٩ ص ١٤) .

- ٥ - وهناك تعريف شامل يراه دريفر (١٩٧٤ DREVER) وهو أن الشخصية هى : " التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفيزيولوجية - العقلية والخلقية والاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين فى مظاهر الأخذ والعطاء فى الحياة الاجتماعية ... وهى تشمل الخصائص الطبيعية - المكتسبة من الدوافع والعادات والميول والعقد والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات كما أنها تتضح من علاقات الفرد مع وسطه الاجتماعى - (د . فرج عبدالقادر طه^(٥) ١٩٧٩ ص ١٢) .

وهذا التعريف يمكن تحليله الى العناصر التالية :

- ١ - خصائص الفرد الفيزيولوجية ، العقلية ، الخلقية والاجتماعية .
- ٢ - خصائص الفرد الطبيعية والمكتسبة (الدوافع ، العادات ، الميول ، العواطف الخ ...
- ٣ - تفاعل الفرد مع الآخرين فى الوسط (البيئة أو الموقف) الاجتماعى .

محددات الشخصية :

يرى الدكتور مختار حمزة (١٩٨٠) بأن الشخصية كل متحد متكامل النزعات النفسية والجسمية التى توجد فى مجال معين وهذا المجال حيوى انسانى واجتماعى كما أنه يرى أن العوامل المؤثرة فى الشخصية يمكن وضعها تحت ثلاث مجموعات :

- ١ - العوامل الجسمية .
 - ٢ - العوامل النفسية .
 - ٣ - العوامل الاجتماعية البيئية .
- والشخصية هى النتائج العام لهذه العوامل جميعا وعند أى فرد من الأفراد * .

* اعتمدنا فى هذا الجزء على كتاب الدكتور / مختار حمزة ، (مبادئ علم النفس ، دار المجمع العلمى بجدة ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م ص ٢٩٠ - ٢٩٢) مع بعض التصرف .

١ - العوامل الجسدية :

أ - الحالة الجسدية العامة •

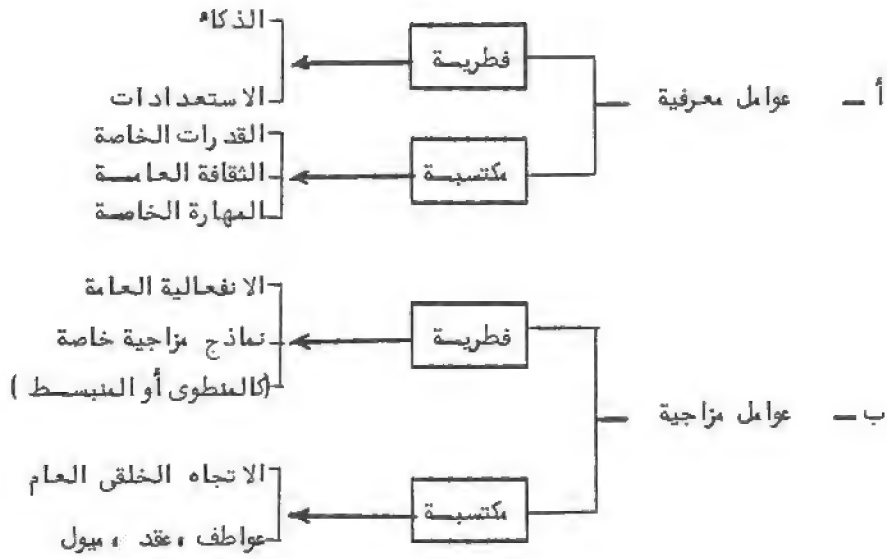
ب - نواحي القدرة أو العجز الجسدى الخاص •

والعوامل الجسدية بشكل عام تعنى الصفة العامة للحالة الجسدية كالنمو الجسدى العام الطبيعى ، والصحة العامة ، والمناعة ضد الأمراض وكذلك تعنى الصفات الخاصة كالطول أو القصر أو الشكل أو الوزن أو بعض المعاهات الجسدية •

٢ - العوامل النفسية :

وهى تلك العوامل التى تشتمل على العوامل المعرفية سواء منها الفطرية كالذكاء ، والقدرات ، أو مكتسبة كالثقافة والمهارة الخاصة أو العوامل المزاجية سواء منها الفطرية كالنماذج المزاجية الخاصة (انبساط ، انطواء) أو مكتسبة كالاتجاه الخلقى العام أو العواطف أو الهوى والعقد ... كما فى الشكل (٥) •

شكل رقم (٥) العوامل النفسية



٣ - العوامل الاجتماعية البيئية :

وهي العوامل ذات العلاقة في البيئة التي يعيش فيها الفرد وهي

تنقسم الى قسمين أو مجموعتين وهما :

أ - الظروف الاجتماعية داخل المنزل وهي تشمل هذه العوامل :

- ١ - العوامل الاقتصادية والأسرية / فقيرة أو غنية •
- ٢ - الظروف المنزلية الطبيعية / كأن يعيشوا مع الأب والأم أو غير ذلك •
- ٣ - المعاملة المنزلية / أسلوب التربية صارم أم متساهل •
- ٤ - صلاحية المنزل للتربية / فعالية الأب والأم في التربية وانعكاس ذلك على الأطفال •

ب - العوامل الاجتماعية :

وهى الظروف التى تتعلق بنشاط الطفل وتربيته خارج المنزل وظروف العمل الذى يمارسه هذا الطفل ان كانت مناسبة أو غير مناسبة ، والطريقة التى يقضى فيها الطفل فراغه ، تظل هذه الأشياء لها تأثير على نمو شخصية الطفل فى الصغر وانعكاسها على حياته وسلوكه فى الكبر (أنظر الشكل (٦) .

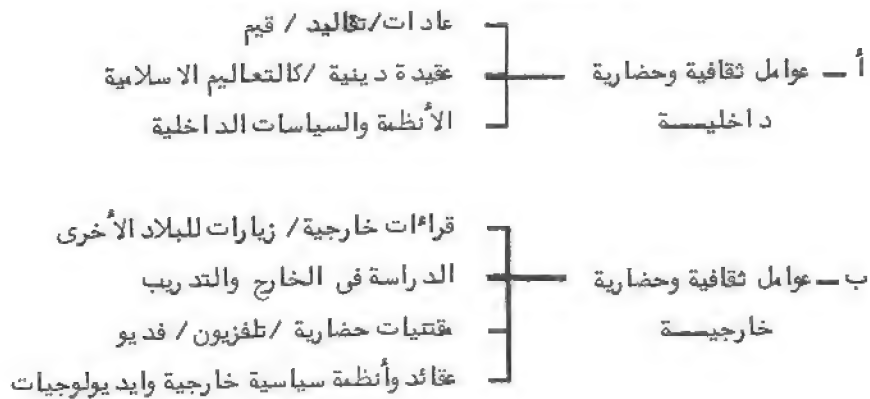
شكل (٦) العوامل الاجتماعية البيئية



ويمكن أن نضيف العوامل الثقافية والحضارية كعامل رابع ومؤثر على شخصية الفرد ومعنى بالعوامل الثقافية والحضارية كالمعتقدات والمبادئ والاتجاهات والمواقف التي يتعلمها الفرد عن طريق قراءته ومعتقداته الدينية والسياسية التي يخضع لها في بلده • كذلك مكتسباته الحضارية الأخرى سواء منها ما يكتسبه من المجتمع الذي يعيش فيه أو المجتمعات الأخرى التي يزورها أو ينتقل اليه أثرها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كاستخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة أو مشاهدة الأفلام وغير ذلك •

ففي مجتمعنا السعودي اليوم نجد أن شخصياتنا هي انعكاس لما نؤمن به ونعتقد من دين إسلامي حنيف وما يحدقه علينا من تعاليم سماوية وكذلك ما تتأثر به من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية وثقافية وكذلك ما تتأثر به من قراءات ومقتنيات حضارية وتكنولوجية معاصرة • ويمكن توضيح العوامل الحضارية والثقافية كما في شكل (٧) •

شكل (٧) العوامل الثقافية والحضارية



من خلال العرض السابق يتضح لنا بـجلاء أن الشخصية وما تحتويه من عوامل جسمية ونفسية هي حـصلة لتفاعل الفرد مع العوامل الاجتماعية البيئية والعوامل الثقافية والحضارية أو ما يسمى بالموقف الذى يـربـه الإنسان • وعلى هذا الأساس يأتى سلوك الإنسان — كما مربنا فى الفصل الأول — هو ناتج لهذا التفاعل ما بين شخصية الفرد والموقف (المواقف) التى يـربها الفرد فى حياته سواء كان فى المنزل أو المدرسة أو المنظمة التى ينتـى إليها أو فى أى تنظيم يمارسه الإنسان رسمى كان أو غير رسمى •

بعض نظريات سمات الشخصية

نظريات الشخصية :

الشخصية عند فرويد :

يرى عالم النفس سigmund فرويد أن الشخصية المتكاملة تحتوى على ثلاث أنظمة رئيسية وهى :

١ - الهـو : ID

وهو مستودع الطاقات والغرائز ، ويعمل وفق مبدأ اللذة أى طلب اللذة العاجلة بأية وسيلة دون اعتبار للواقع أو تفكير فى العواقب وهو يمثل الشخصية عند ولادتها وقبل أن تصطدم أو تحتك فى البيئة ، وتظهر فى الأحلام واللاوعى (شكل رقم ٨) •

٢ - الأنا أو الذات : EGO

وهو الذى يعمل حسب مبدأ الواقع ووفق الظروف والقيود التى يفرضها عليه العالم الخارجى • وهدفه المحافظة على الشخصية واشباع حاجاتها بشكل منسجم مع متطلبات الواقع وتظهر الأنا فى الادراك الحسى والعمليات العقلية •

٣ - الذات العليا : SUPER EGO

وهو الجانب المعدل من الأنا وذلك نتيجة لأن الشخص أصبح خاضعا للأوامر ، والنواهى ، والمثل والمعايير التى يفرضها عليه أبويه والمجتمع ودورها هو الزام الشخصية بالتزام المثل والأخلاق فى سلوكها كما أن دوره يتثل فى مراقبة الذات ، وإقامة

النحل العليا ، والضمير الأخلاقى وتتمثل فى الوالدين ، وأوامر المجتمع وقيوده . كما فى شكل (٨) .

هذا ويعتبر فرويد من أهم علماء النفس المعاصرين والذين ساهموا فى اكتشاف وتطوير المبدأ اللاشعورى (UNCONCIOUS) عند الانسان فهو يرى أن الانسان لديه قوى غير ملموسة تدفعه أكثر من تأثيره بتفكيره وسلوكه الواعى (CONCIOUS) .

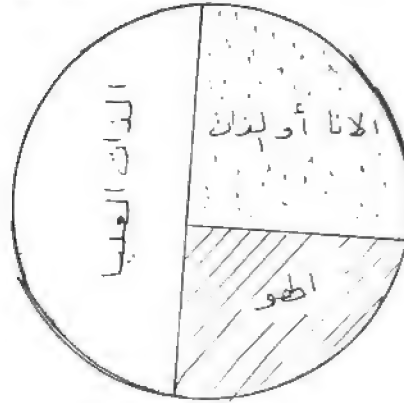
ويرى فرويد أن الحياة النفسية هى سلسلة من الصراع النفس وهذا الصراع يعنى أن تتنازع فيه رغبان متعارضتان بحيث أن تحقق أحدهما لم تتحقق الثانية . ففى حالة الطفل نجد أنه يظل سلبيا ومعتمدا على أمه ولكنه فيما بعد يتعلم كيف يصبح مستقلا من خلال حرمانه من عملية الحضنة التى تتمثل فى عملية النظام .

والصراع هذا دائما - كما يراه فرويد - بين ضديين بين السلبية والايجابية ، بين مبدأ اللذة ومبدأ الواقعية ، بين الحب والكراهية .

ويتمثل الصراع بشكل واضح بين عناصر الشخصية الثلاثة (الهو ، الأنا ، أو الذات ، الذات العليا) فقد مربنا أن (الهو) مستودع للطاقت والغرائز والذات ، (الأنا) وهى الشخصية الواقعية التى تسلك فى العالم الخارجى سلوكا مقبولا من المجتمع . وكذلك الصراع بين (الهو) بصفاتها غير طبيعية وغير منطقية وبين (الذات العليا) التى تمثل صورة المجتمع الذى تطور حسب نمو الفرد ، والأنا وهى شخصيتنا المعروفة لدينا عن أنفسنا .

وعادة يتخلص الانسان من صراعاته النفسية سواء كان منه الصراع الشعورى أو اللاشعورى بالحيل الدفاعية والتي يمارسها الفرد لكي يتجنب حالات القلق والصراعات الأخرى ولكن يحتفظ باعتبار الذات والحيل اللاشعورية هي مثل التبرير ، التحول ، أحلام اليقظة ، الاسقاط ... الخ والتي تحدثنا عنها فى الفصل السابق عن السلوك •

شكل (٢٠) تنظيم الشخصية عند فرويد



الشخصية عند يونج :

يعتقد يونج (JUNG) خلافا لما يراه فرويد فى الشخصية • حيث يرى يونج أن شخصية الانسان تعتمد على ماضى الفرد ومدى تأثير هذا الماضى على سلوكه الحالى كما أن الشخصية تعتمد بصفة أساسية على عدة أنماط سلوكية ماضية فى حياته والتي يرثها الفرد • وهذه الأنماط بدورها تؤثر على حاضر الانسان وتقوم بدور موجه لسلوك الانسان فى المستقبل •

الشخصية عند ادلر :

أما ادلر (ADLER) فيرى أن المحرك الأساسي لسلوك
الإنسان هو الرغبة الإنسانية إلى التمييز والرفعة والقوة (STRIVING
FOR SUPERIORITY) ويرى أدلر أهمية دراسة مبدأ التعويض
(COMPENSATION) ومركب النقص (INFERIORITY COMPLEX)
في حياة الإنسان ، لأن رغبة الإنسان الشديدة للتغلب على ضعفه ومحاولة
التمييز والوصول إلى الرفعة دافع أساسي من دوافع الإنسان ، كما أن
ادلر يهتم بعملية التداخل والتفاعل الإنساني بدلا من العوامل البيولوجية
للإنسان كما هو الحال عند كل من فرويد ويونج .

من أول الدراسات النفسية للشخصية الانسانية هي الدراسات التي تناولت الشخصية كنمط أو نموذج وهذه الأنماط أو النماذج تنطبق على مجموعة من الأفراد • وهذه الأنماط تتناول الانسان من عدة مظاهر كالمظاهر الجسدية والمزاجية ، طريقة الكلام ، الملابس ... الخ • وجاء تقسيم العلماء منذ القدم للانسان على أساس أنماط مزاجية ، وجسمانية ، ونفسية واجتماعية •

الأنماط المزاجية :

صاحب هذه النظرية هو الطبيب اليوناني هيبوقراط (HIPPOCRATES) وقد طورها وروج لها جالينوس (GALEN) (عام ١٣٠ - ٢٠٠) وهذه النظرية تقسم الناس الى أربعة أنماط وهي :

- ١ - المزاج السوداوى (MELANCOLIC) والشخص الذى يغلب عليه المزاج السوداوى هو الشخص الحزين ، الكئيب •
- ٢ - المزاج الدموى : (SAUGUINE) وهذا الشخص يتصف بالمزاج السهل الاستثارة فى غير عرق أو اتساع وهو شخص متفائل ، دافئ ، ذو حمية وحدة وحرارة •
- ٣ - المزاج الصفراوى : (CHOLERIC) وصاحبه شديد الانفعال مع تغلب الجانب الجدى وقلة السرور •
- ٤ - المزاج البلغمى : (PHLEGMATIC) وهو الشخص المتبلد الشعور القليل الانفعال وغير المكترث •

نظرية الأنماط عند يونج :

JUNG حيث يقسم الناس

من أشهر نظريات الأنماط نظرية كارل يونج

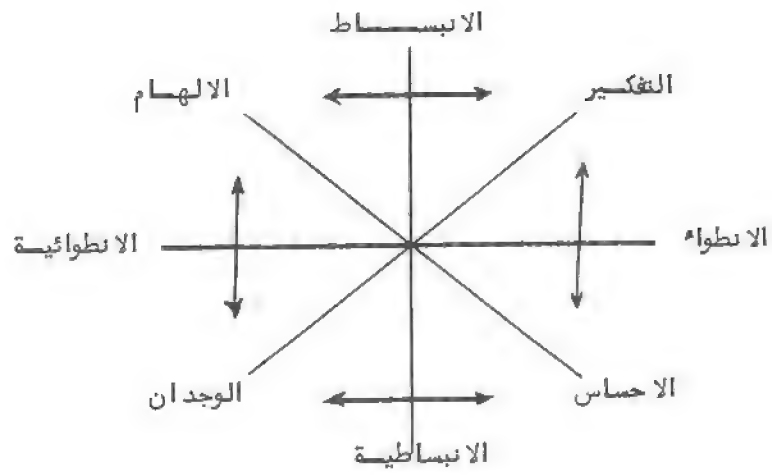
فى نظريته الى قسمين :

- ١ - النمط المنطوى •
- ٢ - النمط المنبسط •

فالشخص المنطوى هو الذى يتجه بنشاطه وبطاقته نحو نفسه ونحو حياته

الذاتية •

أما الشخص المنبسط فانه يتجه بنشاطه نحو العالم الخارجى • كما يرى يونج أن طاقة الحياة الموجودة لدى الفرد الانبساطى أو الانطوائى قد تظهر فى شكل عمليات منطقية تقررهما قيم موضوعية ، أو قد تظهر فى شكل عمليات غير منطقية تقررهما الصدفة والملاحظات العابرة غير المنطقية ، ويقسم هذه العمليات المنطقية الى قسمين : هما (التفكير والوجدان) كما يقسم العمليات غير المنطقية الى قسمين هما (الاحساس والالهام) • ويكون الانبساط والانطواء صاحبا لهاتين الناحيتين • فالشخص قد يكون انبساطيا ولديه النزعة الى التفكير أو الوجدان (أو الاحساس أو الالهام • وقد يكون هذا الشخص انطوائيا ولديه احدى هذه النزعات • وعلى ضوء ذلك يقسم الناس الى ثمانية أنماط كما فى شكل (٨) د • مختار حمزة ، ١٩٨٠ م ص ٢٩٤) •



شكل (٩) أنماط الشخصية عند يونج

حيث أن دراسة الشخصية على أساس الأنماط لم يساعد علماء النفس على التوصل الى اتفاق من حيث انطباق نمط معين بذاته على كل الأفراد لذلك اتجه علماء النفس الى دراسة الشخصية على أساس السمات •

فالسمة هي " أى خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض أى توجد فروق فردية فيها ، وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة ، ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو نفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية ، والأخيرتان هما مجال الاهتمام فى بحوث الشخصية (د • أحمد عبد الخالق ١٩٧٩م ص ٤٢) •

ويرى علماء النفس أن الشخصية يجب أن تدرس عن طريق التعرف على السمات النفسية الموجودة لدى الأفراد • لأن الشخصية تتكون من مجموعة السمات التى يمتاز بها الفرد • هذا وقد تعددت اختبارات السمات الشخصية وسوف نلقى الضوء على بعض نتائج دراسات السمات •

أولا : نتائج بحث جيلفورد (GUILFORD) ١٩٥٦م :

نتيجة لأبحاث عديدة قام بها عالم النفس جيلفورد Guilford توصل فى عام ١٩٥٦ الى ثلاثة عشر عاملا تمثل وجهة نظره الأخيرة للعوامل الأساسية للشخصية (د • أحمد عبد الخالق ١٩٧٩م ص ١٣٥) وهذه العوامل شكل (١٠) هي :

شكل (١٠) العوامل الأساسية للشخصية (ميلنر د ١٩٥٦)

رقم	العامل	مضمون العامل
١	النشاط العام GENERAL ACTIVITY	يميز هذا العامل الشخص المليء بالحيوية سريع الحركة ، سريع في العمل محب له ، وأحيانا يكون متدفقا •
٢	السيطرة ASCENDENCE	شخص يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه في علاقاته المواجهة ، ينجذب الى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية ، ولا يميل الى أن يحتفظ بأفكاره لنفسه •
٣	الذكورة مقابل الأنوثة MASCULANITY & FEMINATY	وتوجد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكورية مهنية وغير مهنية ، ولا يستثار انفعاليا وليس من السهل أن يشار لديه الخوف أو التقزز ، تنقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف الى حد ما •
٤	الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص CONFIDENCY & INFERIORITY FEELINGS	يشعر بأن الآخرين يتقبلونه ، واثق من نفسه ، يشعر بالكفاءة ، جذاب من الناحية الاجتماعية ، قانع بما لديه فيتركز حول نفسه •
٥	الطمأنينة (راحة البال) مقابل العصبية CALMNESS-COMPOSIVE NERVOUSNESS	هادئ ومسترخ أكثر منه عصبى سريع التهيج والانفعال مستقر يتعب بسهولة ، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه •
٦	الاجتماعية SOCIABILITY	يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية يحب مراكز القيادة الاجتماعية ، جذاب اجتماعيا ، قيرخجول ولا حيبا ولا معتزلا •
٧	التأملية REFLECTIVENESS	الميل الى التفكير التأملى ، شخص حالم ينظر الى الأمور نظرة فلسفية لديه اتجاه تساؤلى واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين •

رقم	العامل	مضون العامل
٨	الاكتئاب DEPRESSION	انفعالي ومنقبض أكثر منه مرح ، ويؤدى ذلك الى الهم والقلق والانفعالات الدائمة والحالة المزاجية القابلة للتغير •
٩	الاستقرار مقابل الدورية STABILITY & CYCLOID DISPOSITION	سهولة اثاره الانفعالات مع دوامها ، ولذا فالدورى شخص ضحل وطفلى وتكثر لديه أحلام اليقظة •
١٠	الكبح مقابل الانطلاق والتهوينية (أخذ الأمور هونا) RESTRAINT & MATHYMID	الميل الى كبح النفس وضبطها ، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر منه متوكل منطلق أو معتد على الحظ يعتمد عليه لا يأخذ الأمور هونا ولا يستهين بها أو يستخفها •
١١	الموضوعية OBJECTIVITY	ينظر الى الأمور نظرة واقعية موضوعية ، متيقظ لما يحدث فى بيئته ويمكنه أن ينكر ذاته ، لا تحاصره الشكوك •
١٢	الوداعة AGREABLNESS	شخص ودود مسالم ، مقابل شخص يمكن أن تستشعر استجابته العدوان لديه ، ويقاوم سيطرة الآخرين عليهم وتحكمهم فيه ويزدري من حوله •
١٣	التعاون والتسامح CO-OPERATIVENESS & TOLERANCE	الشخص ذو الدرجة المتحفظة على هذه السمة ، لديه اتجاه للنقد وتصيد الأخطاء ، قليل الثقة فى الآخرين والركون اليهم ، متمركز حول ذاته يرثى لها •

المصدر : د . أحمد محمد عبد الخالق ، الأبعاد الأساسية للشخصية ، دار المعارف بـ
١٩٧٩ ص ١٣٥ - ١٣٨ (بتصرف) •

تكامـل الشخصية *

يقصد بتكامل الشخصية انتظام سماتها المختلفة فى وحدة وائتلافها فى صيغة وخضوع السمات لهذه الصيغة • والشخصية المتكاملة هى الشخصية السوية الوحيدة المتزنة • أما غير المكتملة فهى المفككة الى درجات تقبل التصدع والانحلال •

شروط تكامل الشخصية :

- ١ - ائتلاف سماتها بعضها مع بعض فان شذت السمات صعب ايجاد التكامل من أمثلة الشذوذ الخوف الشديد من أشياء تافهة ، والافراط من الاعتماد على الغير والشطط فى مراعاة الدقة والنظام ، والنفور من الاشتراك مع الجماعة وعدم الاكتراث لرأى الغير • والقلق المتصل والعقد النفسية والانحطاط الشديد فى الذكاء ••••• الخ •
- ٢ - خلو الشخصية من الصراعات النفسية الشعورية واللاشعورية •
- ٣ - تناسق الدوافع المختلفة بحيث يرجع بعضها الى بعض ويأتمر بعضها لبعض على نحو يجنبها التصارع والتعارض ويكفل وحدة السلوك واستقراره •

علامات تكامل الشخصية :

- ١ - انسجام الفرد مع غيره من الناس ، وقد رته على أن يعقد معهم صلات اجتماعية مرضية وقد رته على أن يعيش مع الناس دون أن يزعجه ما قد يواجهونه اليه من نقد ، ودون أن يشعر بحاجة الى التسلط والتحدى • أو برغبة ملحة فى الاستماع الى مدحهم له أو فى استدراار عطفهم عليه •

* هذا الموضوع مأخوذ من مذكرات الأستاذ /صلاح عون الله محمد (مذكرات فى مادة الشخصية والتكيف - معهد الادارة العامة - ادارة البرامج التدريبية ١٣٩٨ هـ (ص ٢١ - ٢٢) مع بعض التصرف •

- ٢ - وحدة السلوك وثباته واستقراره • أى خلوه من التناقض •
- ٣ - غلبة الأهداف البعيدة على الأهداف القريبة • تكامل الشخصية من استطاع أن يرجئ أو يتنازل عن الارضاء العاجل لحاجاته ومطالبه طمعا فى بلوغ أهداف أبعد وأهم •
- أما غير المتكامل فمتقلب فى سلوكه • غير ثابت فى عمله ومعاملاته متقلب المزاج متردد حيران ، يعجز عن اتمام عمل بدأه ، وهو سبى التوافق مع نفسه ومع الناس لأنه يعجز أن يوائم بين دوافعه وخبراته الماضية وبين الظروف الحاضرة وما يتطلبه المستقبل "•

أبعاد الشخصية في العمل الوظيفي

كما مررنا في حديثنا عن السلوك الانساني يتأثر هذا السلوك في المواقف التي يمر بها وهذا التأثير يتفاعل مع مكونات الانسان الفيزيولوجية والنفسية أى يتفاعل مع شخصيته وبما أن هذه الشخصية الانسانية للانسان الموظف تتفاعل مع المواقف أثناء أداء العمل الوظيفي لذلك تعددت دراسات شخصية الانسان في ميدان العمل لمعرفة أبعاد شخصية الموظف أو العامل في نشاطه الوظيفي الذي يمارسه سواء كان هذا النشاط في ميدان العمل الاداري بالقطاع العام (كـمؤسسات حكومية) أو نشاطه في القطاع الخاص (الشركات ... المصانع) أو في الميادين العسكرية والحربية ... وغيرها .

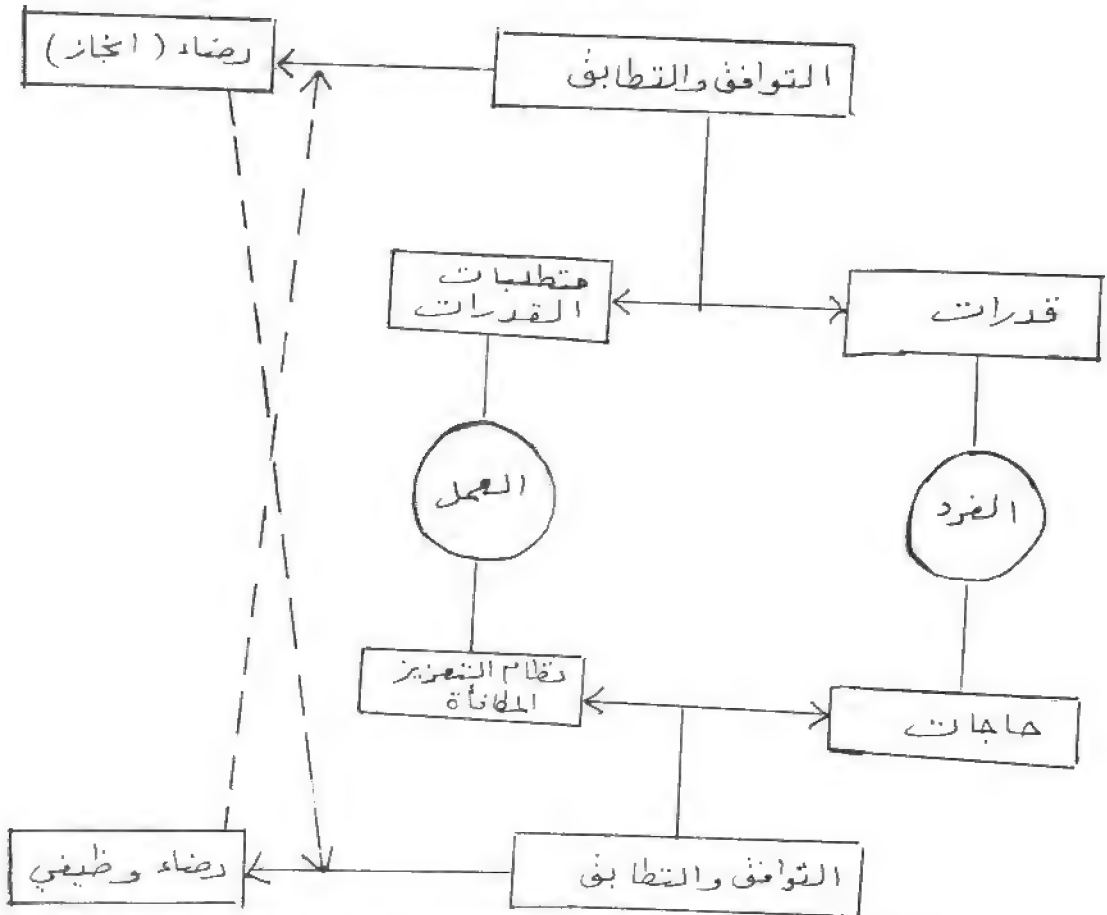
نموذج التكيف الوظيفي :

قام سيزلا جي وزملاؤه ١٩٨٠ بشرح نموذج (التكيف الوظيفي) الذي قام به ديفيد ويز وزملاؤه عام ١٩٦٦ وهذا النموذج يهتم بدراسة سلوك الموظفين العاملين لمعرفة مدى تكيفهم مع أعمالهم الوظيفية التي يمارسونها * وقد توصل الباحثون الى نموذج وهذا النموذج يوضح أن سلوك الموظف أو العامل في العمل يشمل الأداء (PERFORMANCE) وطى القيد والرضا الوظيفي من العمل يعتمد على درجة التوافق والتطابق ما بين شخصية العمل (أى صفات الموظفين أو العاملين) وبيئة العمل (أى صفات العمل والوظيفة والمنظمات) .

ففى الشكل (١١) يتضح أن المستوى العالى من التوافق ما بين شخصية الموظفين وبطالـب العمل سوف يقود كليهما الى تقييم محبب بالنسبة لادارة الأداء *
الوظيفي .

شكل (١١)

التكيف الوظيفي



المصدر : Source: Aszilagyi (Organizational Behaviour and Performance.
Sec. Ed. Goodyear Comp. Inc., Santa Monica, CA. 1980 P. 60.

فهذا النموذج ساعد الباحثين على التوصل الى هيكل بنائى للشخصية
يحتوى على مجموعتين رئيسيتين من الصفات والميزات وهى :

١ - احدى عشر مهمة أساسية ذات علاقة بالقابليات والمهارات •

٢ - عشرون عل أساسى ذات علاقة بالحاجــــــــــــــــات •

والشكل (١٢) يبين هذه الأبعاد والخصائص التى تكون بناء الشخصية
فى العمل الوظيفى • وهذه القابليات التسعة قد تكون ذات أهمية بالنسبة للموظف
وقد لا تكون ذات أهمية • وهذه الأهمية أو عدمها تحددها طبيعة العمل الممارس •
كما أن عشرين الحاجات المستقلة ذات العلاقة بشعور الموظف قد تكون
هى الأخرى ذات أهمية أو غير ذات أهمية وأهميتها أو عدمها تعتمد على الفرد
(الموظف) نفسه كما أنها تختلف من فرد لآخر •

ووفقا لنموذج أو نظرية التكيف الوظيفى يمكن التعرف على شخصية الموظف
من خلال قياس العلاقة ما بين هذه القدرات التسعة والحاجات العشرين •

ويؤكد سيزلاجى وزملاؤه بأن نموذج التكيف الوظيفى يؤكد على أن فهم الانجاز
والرضا الوظيفى للمنظمة يتم بواسطة التوافق والتناغم ما بين شخصيات الموظفين
وبيئة العمل •

كما ان الاهتمام بجزء من هذه الأبعاد الشخصية أو البيئية العملية لا يعطى
نتيجة شافية ومرضية لشرح هذه العلاقة •

هذا ويجب على الادارة أن تهتم بأبعاد شخصية الموظف الشاملة وذلك
لأن هذه الأبعاد لها دور كبير فى تحديد استجابة هذا الموظف للمنظمة
التي ينتمى اليها سواء كانت هذه الاستجابة ايجابية أو سلبية ونقصد بأبعاد
الشخصية هو صفات الشخصية كالحاجات الانسانية ، الدوافع ، القدرات كالدكاء
والمواهب والاستعدادات الأخرى ، القيم والمواقف والاتجاهات التى يعتنقها الفرد
ويؤمن بها وكذلك الفروق الفردية بين الموظفين كأفراد •

شكل (١٢)

الهيكل البنائي للشخصية حسب نظرية (تكيف العمل)

أبعاد القدرات		أبعاد الحاجات	
١	القدرات الكتابية	١	استخدام المواهب والقدرات
٢	القدرات الحسابية والاحصائية	٢	الانجاز
٣	القدرات المكانية	٣	النشاطات
٤	القدرات اللفظية	٤	التقدم والترقى
٥	القدرات التمييزية	٥	السلطة (الصلاحيات)
٦	القدرات الرياضية (حساب + جبر)	٦	أنظمة واجراءات المنطق وتطبيقها
٧	القدرات الادراكية	٧	المكافأة
٨	القدرات الحسية	٨	العالمون
٩	المعلومات الادائية	٩	الابداع والخلق
		١٠	الاستقلال
		١١	القيم الروحية
		١٢	الاعتراف
		١٣	المسؤوليات
		١٤	الأمن والضمان
		١٥	الخدمات الاجتماعية
		١٦	الحالة الاجتماعية
		١٧	الاشراف - العلاقات الانسانية
		١٨	الاشراف - الأسلوب
		١٩	منوعات
		٢٠	ظروف العمل

الفصل الثالث

ORGANIZATION

النظمية

تعريف المنظمة :

المنظمة Organization هي نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفرادا يعملون ويتعاملون سويا بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة •

وبتحليل هذا التعريف يتبين لنا ما يلي :

- ١ - أن المنظمة نظام يحتوى على عدة عمليات تنظيمية •
- ٢ - أنها تحتوى على أفراد يعملون بتعاون وتناسق •
- ٣ - أن هذا النظام هو نظام انساني واجتماعي مترابط •

والمنظمات يلاحظ أنها كثيرة ومتعددة الجوانب والا أهداف • ويقصد بالمنظمات هنا الوزارة أو المؤسسة الحكومية أو المؤسسة أو الشركة الخاصة سواء كانت منظمات تعليمية أو صحية أو اقتصادية أو اجتماعية ••• الخ •

والمنظمة مهما تكن صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو خاصة لا تمارس نشاطها فى فراغ كما أنها لا يمكن أن تنعزل عن البيئة أو المجتمع الذى تعيش فيه ولكنها نظام مفتوح على البيئة • بمعنى آخر أنها تأخذ من البيئة وتعطيها • تتأثر بها وتؤثر عليها • وهذا ما يسمى بالنظام المفتوح •

مكونات المنظمة :

إذا القينا نظرة فاحصة على المنظمة نجد أنها تتكون - أيا كان نوعها - من أربعة مكونات رئيسية وهى :

- ١ - المهام Tasks : وهى المهام التى يناط بها انجاز أعمال المنظمة ، وهى الخدمات التى تؤديها هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المحددة •

- ٢ - الهيكل Structure : وهو الشكل التركيبى والاطر الذى ينظم الانشطة والعمليات التى تؤدى بها المنظمة من أجل تحقيق الاهداف .
- ٣ - الافراد People : وهم الافراد الذين يشكلون هذه المنظمة ويقومون بأداء هذه المهام وتحقيق الاهداف . وهم يشكلون أهم عنصر من عناصر المنظمة .
- ٤ - الادوات Tools : وهى المعدات والادوات والجهزة والمعرفة الفنية التى يستخدمها افراد المنظمة وتساعدهم فى أداء النشاطات والمهام التى تؤدى الى انجاز الاهداف المرسومة للمنظمة .

وظائف المنظمة :

ويرى الدكتور المنيف " أنه لتحقيق الاهداف التى انشئت من أجلها أى منظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها فى جميع المنظمات أو المصالح ، وهى النشاط الفنى ، النشاط التجارى ، النشاط المالى ، النشاط المحاسبى ، نشاط الامن ، النشاط الادارى . وهذه النشاطات مجتمعة تؤدى الى وجود وظائف محددة للمنظمة ، وهى وظيفة التمويل ووظيفة الانتاج ، ووظيفة التسويق ، ووظيفة التنسيق . فبغض النظر عن كون المنظمة صغيرة الحجم أو كبيرة ، صناعة أو تجارية أو حكومية ، فان جميع المصالح تؤدى هذه الوظائف لا محالة ولا يمكن لأى منظمة أن تعمل دون قيامها بهذه الوظائف " . د . المنيف - الادارة : المفاهيم ، الاسس ، المهام ، ١٤٠٠هـ ، ص ١٤١ .

وظائف الادارة :

ان العمليات والوظائف التى تقوم بها المنظمة والتى أشرنا اليها فيما سبق (التمويل ، الانتاج ، التنسيق ... الخ) لا تعمل لوحدها - كما يقول د . المنيف - ص ١٤١ - بل هناك وظائف للادارة يتعين على جميع العاملين وعلى كافة المستويات العليا والاشرافيه والتنفيذية القيام بها ، وهى التخطيط ، والتنظيم

والتوجيه ، والرقابة ، وتسمى بالعملية الادارية *

فالتخطيط يعين على التعرف على الاهداف وتحديد ما ، والتنظيم هو تحديد
الانشطة المعينة اللازمة لتحقيق الاهداف المخططة ثم وضعها فى اطار أو هيكل يضمها
فى أقسام وادارات ووحدات تتعاون فيما بينها لتحقيق الاهداف •

أما التوجيه فهو الطريقة والاسلوب المتبع فى ترشيد العاملين وتوجيههم لتحقيق
الاهداف عبر جهودهم المشتركة •

أما الرقابة فتعنى تقييم الاداء بالمنظمة ، وكذلك تصحيح الاجراءات اللازمة لتسيير
حسب الخطة المرسومة لهما •

وظائف المدير :

المدير هو الشخص الذى يقوم بتنسيق نشاطات المنظمة وفعاليتها لى يحقق
اهداف هذه المنظمة (هيث ١٩٧٩ م ، ص ٨) •

فدور المدير ليس محصورا بالاتصالات والقيادة واتخاذ القرارات فحسب ، بل أن
نشاطاته متعددة وادواره وواجباته كثيرة • ان المدير أشبه ما يكون بالمثل ، يجب
أن يقوم بأكثر من دور ، وذلك حسب المواقف والمراحل التى يمر بها •
هذا ويحدد هيث وزملاؤه ، ١٩٧٩ م ، أدوار المدير كما يلى :

١ - المدير كمتخذ قرار :

يعرف المدير بأنه مديرا جيدا أو مديرا رديئا ، وذلك من خلال القرارات

* لمزيد من المعلومات حول العملية الادارية - راجع كتاب الدكتور ابراهيم المنيف ، الادارة
الغاهيم ، الاسس ، المهام • دار العلوم - الرياض ١٤٠٠ هـ ، ١٩٨٠ م (الفصل
الرابع) •

التي يقوم بها ، ويتخذها في ادارته أو منظمته • وحيث أن اتخاذ القرار يعنى اختيار شئ واحد أو فعالية واحدة من بين عدة أشياء أو عدة فعاليات ممكنة • لذلك فاتخاذ المدير للقرار يعنى أنه اختار " القرار " أو الفعالية التي يراها مفيدة لتحقيق أهداف ادارته أو منظمته •

٢ - المدير كمخطط :

فالتخطيط شئ مهم بالنسبة للمدير في مختلف مستويات هذا المدير في المنظمة سواء كان في الادارة العليا أو الادارة المتوسطة أو الادارة التنفيذية • فالتخطيط هو الذي يوجه المنظمة الى اهدافها المستقبلية •

٣ - المدير كمنظم :

حيث أن التنظيم كما مر بنا هو تحديد الانشطة للمنظمة وتقسيم العمل بين أقسام المنظمة من هنا تأتي أهمية دور المدير في هذه العملية كعامل أساس في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة •

٤ - المدير كقائد ودافع للعمل :

يمكن نجاح المدير وفشله في الجماعة التي يشرف عليها ، لأن فهم الجماعة والمؤوسين من قبل المدير ومعرفة كيفية سلوكهم وشخصياتهم ودوافعهم الى العمل تساعد المدير على قيادتهم والتأثير عليهم للوصول الى أهداف المنظمة •

٥ - المدير كموصل ومصدر للمعلومات :

أن توفير المدير للمعلومات وحصوله عليها أولاً بأول يساعده كمدير على توحيد الاتصال بين أجزاء المنظمة والسير بها الى الاهداف المرسومة ، وذلك لأن توفير المعلومات يساعد المدير على اتخاذ القرارات الجيدة •

٦ - المدير كمُرشد وموجه ومراقب :

ان دور المدير كموجه ومرشد ومراقب يساعد المنظمة في انجاز الخطط التي رسمتها • وهذا بدوره يحقق أهداف المنظمة المرسومة •

٧ - المدير كعالم بيئة :

حيث أن البيئة Environment تعنى مجموعة الحالات الخارجية ومدى أثرها على حياة ونمو المنظمة • فالمدير هنا يصفته شخص يهتم بكل المؤثرات الداخلية والخارجية على المنظمة التي ينتمي اليها ، لذلك يجب عليه أن يدرك ويعي كل المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة سواء منها مؤثرات مادية فيزيولوجية كالما ، والهواء ، أو مؤثرات اجتماعية أو حضارية أو دينية أو سياسية وغير ذلك من المؤثرات التي قد تؤثر على المنظمة بطريق مباشر أو غير مباشر ، عاجلا أو آجلا •

٨ - المدير كمطور ومغير للمنظمة :

بما أن الحياة والبيئة العامة في تطور وتغير مستمرين ، لذلك جاء تطور المنظمة وتغيرها شي • حتمي • وهذا التحدي يصبح مهما بالنسبة للمدير لذلك يجب عليه أن يبقى على منظمته في تكيف مستمر مع هذا التطور والتغيير المستمرين • ان المدير لا يستطيع أن يطور قسمه فقط دون تطوير المنظمة • وذلك لأن هذا القسم هو جزء من هذا الكيان الكبير للمنظمة ، لذلك يأتي دور المدير كمطور ومغير للمنظمة صعب جدا ، ان لم يكن هذا الدور منسجم ومتناغم مع أدوار المدراء الآخرين في جميع أقسام المنظمة • (انظر شكل - ١٣) •

٩ - المدير كدبلوماسي وعالم نفس :

كما يتطلب من المدير في عصرنا الحاضر أن يكون لبقا ودبلوماسيا قادرا على التصرف الحكيم كلما بدبلوماسية النقاش والحوار والاقناع كذلك كلما بسلوك الافراد وأبعاد هذا السلوك ليساعد ذلك على إيجاد الحلول للمشاكل السلوكية والنفسية للأفراد العاملين •

شكل (١٣) وظائف المنظمة ، ووظائف الإدارة ، ووظائف المدير *

وظائف المنظمة	وظائف الإدارة	وظائف المدير
التمويل الاتاج التسويق التسيق	التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة	اتخاذ القرارات التخطيط التنظيم القيادة ، الدفع والتحفيز ، التزويد بالمعلومات الارشاد والرقابة الاحاطة بمؤثرات البيئة التطوير والتغيير الدبلوماسية ، إدارة السلوك

أقسام المنظمة :

تتقسم المنظمة الى قسمين من حيث التفاعل السلوكى داخلها • وهذه الاقسام

هى :

١ - المنظمة الرسمية : FORMAL ORGANIZATION

وهى المنظمة التى تشتمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة والمسئولية والاتصالات ، وكذلك حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية • وهذا النظام يعنى تحديد الخطوط الرسمية فى العلاقات والاتصالات بين العاملين فى المنظمة وذلك لتحقيق هدف معين •

* هذا الشكل مأخوذ من كتاب المنيف المشار اليه سابقا مع بعض التصرف •

وهي تعنى خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بجماعة العمل التى تنشأ وتنمو باستمرار وفقاً لسلوك وتصرفات الافراد العاملين فى المنظمة دون اللجوء الى الطابع الرسمى للمنظمة •

هذا ويجدر النظر الى التنظيم الرسمى وغير الرسمى كما يقول (د • على عبد الوهاب ، ص ٥٣ ، ٥٤) على أنهما وجهان أو جانبان لتنظيم واحد وليسّا تنظيميين منفصلين ، فإذا كان الانسان عموماً لا يطبق أن يعيش منعزلاً عن الآخرين ، فان هذه الحقيقة تمتد الى التنظيمات • فالعامل أو الموظف لا يقتصر علاقته مع الآخرين على امور العمل الرسمية فقط ولكنه يود أن يكون عضواً فى جماعة ، يحسن بالانتماء اليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها •

المنظمة كنظام للمدخلات والمخرجات :

كما مر بنا فى تعريف المنظمة بأنها نظام يضم افراداً يعملون ويتعاملون سوية بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق اهداف معروفة ومشتركة • وهذا التعريف يعنى أن المنظمة تمارس نشاطها فى المجتمع الذى يعيش فيه هؤلاء الافراد ، بمعنى آخر أن المنظمة لا تمارس نشاطها فى فراغ ، بل أنها تعمل فى بيئة المجتمع فتؤثر على هذا المجتمع وتتأثر به • وهذا ما يسمى بالنظام المفتوح ، أى أن المنظمة نظام مفتوح على المجتمع الذى يحيط بها • فالتأثير يكون متبادلاً بينهما •

ويعرف نظام المنظمة كمدخلات ومخرجات بأنه نموذج الانظمة أو النظام المفتوح لأنه

يشتمل على عوامل المدخلات INPUT وعوامل المخرجات OUTPUT

عوامل المدخلات : INPUT

هى الافراد ، الآلات والادوات ، المواد الخام ، المعلومات ، والمصادر وغير ذلك

من الاشياء التى تتكون منها المنظمة • وهذه المدخلات حسب مفهوم المنظمة تمثل بداية
فعاليت المنظمة حيث أن هذه المدخلات يتم نقلها بواسطة العملية الادارية الى مخرجات
وانجازات تحقق اهداف المنظمة • وهذا النقل يتم بواسطة التنسيق ، والرقابة والصيانة •
وهذه المدخلات تتكون أيضا من مصادر داخلية ومصادر خارجية ومصادر خارجية والمصادر
الداخلية مثل ادوات الانتاج المستخدمة ، رؤوس الاموال والادوات الفنية والتكنولوجية ،
المستعملة ، معلومات ومهارات المدراء وغير ذلك • أما العوامل الخارجية فتتمثل فى الضغوط
البيئية للمنظمة ومصادرها تتمثل فى الزبائن والمراجعين ، والمشرعين ، والمساهمين ، وغيرهم
من ذوى العلاقة بالمنظمة •

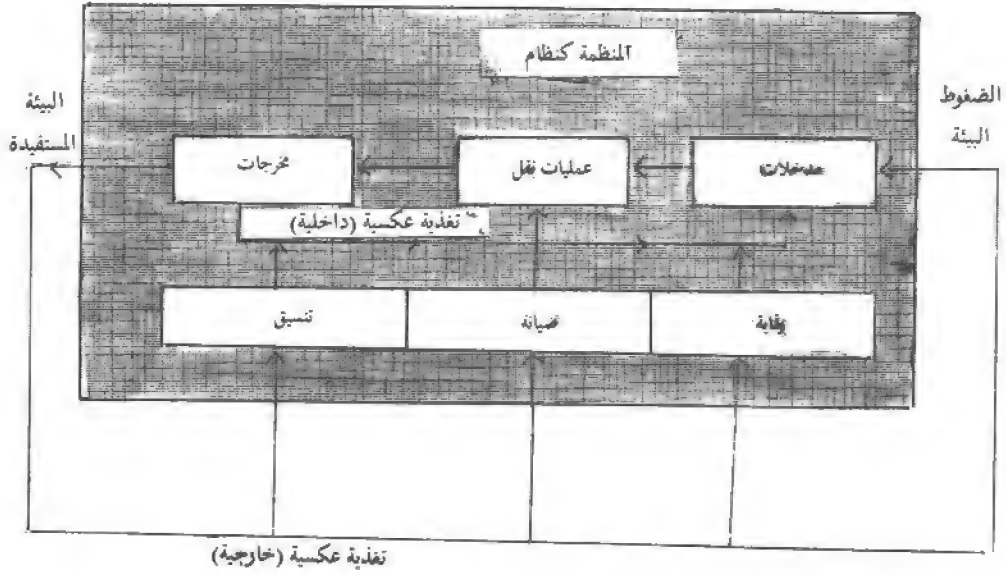
عمليات النقل :

هذا وتتم عملية نقل هذه المدخلات الى مخرجات وخدمات للمنظمة بواسطة العمليات
الفنية التى تتم داخل المنظمة والتى تتمثل فى المهارات الانسانية والاحكام والتقدير وكذلك
تتمثل باستخدام التكنولوجيا والادوات الاخرى • ان مهام المدراء تتمثل بشكل واضح وجلى
بتحويل هذه المدخلات الى مخرجات مفيدة • لذلك تأتى أهمية القرارات المتخذة من قبيل
المدراء ، ولا شك أن هذه العمليات لا تقف عند حد المدراء والتكنولوجيا واتخاذ القرارات بل
تتعداها الى عمليات اخرى كالمواقف والاتجاهات ، وظروف المنظمة المادية والبيئية ، ومكانها
والاساليب والطرق المستخدمة وغير ذلك •

عوامل المخرجات : OUTPUT

تتمثل مخرجات المنظمة بالخدمات الانتاجية التى تقوم بها كالأرباح والعوائد والافكار
والنتائج الاخرى والتى تسعى المنظمة الى تحقيقها •
وتأتى المخرجات كما أسلفنا كنتيجة للمدخلات عن طريق استخدام العمليات المتعددة
(انظر شكل - ١٤) •

شكل (١٩) نموذج الانظمة الأساسية (مدخلات - مخرجات)



المصدر: نقلا عن ميزلا جي وزملاؤه ، ٢١٩٧٩ ، ص ٣٢١

الابعاد الاساسية للمنظمة

يجدر بنا ونحن نبحث موضوع المنظمة أن نلقى بعض الضوء على أبعاد المنظمة البيئية الأساسية والتي تساهم مساهمة فعالة في تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات واهداف للعاملين * وهذه الابعاد تتمثل في عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية للمنظمة والتي يتم بتقاطعها تحقيق الافراد لأهداف منظماتهم على الوجه المطلوب ، شكل (١٥) *

أ - البيئة الداخلية للمنظمة :

البيئة الداخلية للمنظمة هي تفاعل البيئة الخارجية ، اهداف المنظمة ، الجوانب الفنية (التكنولوجيا) والهيكل التنظيمي للمنظمة *

وهذه البيئة تحتوى على ما يلى : مناخ المنظمة ، الافراد والجماعات فى المنظمة *

١ - مناخ المنظمة : ORGANIZATION CLIMATE

يقصد بالمناخ التنظيمى — كما يعرفه سيزلا جى وزملاؤه (١٩٧٩) بأنه (المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة فى التعامل مع موظفيها ومع مهامها ومبنياتها العامة ، ص ٣٤٤) *

كما يرى الباحثون أن هذا المناخ التنظيمي يحتوى على عدة جوانب هي هيكل المنظمة ، مسئولية الافراد العاملين ومكافآتهم ودرجة التحديات والمجازفة فى المنظمة ، حماس المنظمة ومساندة التابعين لها ، التسامح والصراع فى المنظمة *

كما يرى اخرون أن مناخ المنظمة وطبقها يشتمل عناصر اخرى وهي : تأييد المدراء ومساندتهم ، التنظيم الهيكلى للعدراء ، الاهتمام بالموظفين

الجدد ، الصراع الداخلى للمنظمة ، استقلال وحرية المنظمة ، الرضا
العام للمنظمة •

٢ - الافراد داخل المنظمة :

ان الافراد هم جوهر المنظمة • وادوارهم بالمنظمة لا تنفصل عن
ادوارهم فى المجتمع ككل • لذلك فسلوكهم اينما حلوا ورحلوا هو انعكاس
لشخصياتهم وما تحتويه هذه الشخصيات من قدرات ، دوافع ، ومواقف ،
واتجاهات • • • الخ • والافراد فى المنظمة أو فى المنظمات لا يعملون
كل لوحده بل يعملون مع بعضهم الاخر كجماعات عمل تسعى لتحقيق
الاهداف ، يؤثر بعضهم على بعض • ويتأثر بعضهم ببعض • كما ان
سلوكهم الوظيفى هو انعكاس للبيئة التى يعيشون بها ويأتى وفقا للانظمة
والاجراءات المفروضة •

كما أن تفاعل الافراد داخل المنظمة محدود بعوامل تفرضها
شخصياتهم ، وعوامل تفرضها المنظمة ونظامها المتبع على هؤلاء الافراد
وكذلك الاهداف المرسومة لهذه المنظمة والطرق المستخدمة لتحقيق
هذه الاهداف •

٣ - الجماعات داخل المنظمة :

يعنى بالجماعات داخل المنظمة هو مجموعة من الافراد تتعامل
وتتفاعل وتشارك فى تبادل بعض القيم ، والمعتقدات والانماط السلوكية
داخل المنظمة سواء كانت هذه الجماعة رسمية أو غير رسمية • (راجع
اقسام المنظمة من حيث تفاعلها السلوكى) •

ب - البيئة الخارجية للمنظمة :

- تضم البيئة الخارجية للمنظمة عدة عوامل وهي :
- ١ - العوامل السياسية : ويعنى المناخ السياسى العام فى المجتمع وما يتمتع به من مواقف واتجاهات تجاه الانتاج والخدمات •
 - ٢ - العوامل الاقتصادية : الحالة الاقتصادية فى المجتمع ، العلاقات ما بين البائع والمستهلك ، والمنتفعين الاخرين •
 - ٣ - المصادر والثروات : سواء منها ثروات طبيعية أو مصنعة تواجه المنظمة وتؤثر عليها سلبا وايجابا •
 - ٤ - العوامل الاجتماعية : العوامل الاجتماعية عامة كالعادات والتقاليد والاعراف والتغييرات الحضارية فى المجتمع •
 - ٥ - العوامل التكنولوجية : مدى ما يتمتع به البلد من عوامل تكنولوجية وقدرته على استخدامها كالوسائل والادوات والاجهزة وغير ذلك •

المنظمة كنظام شامل وضروري

نظرا لوجود المنظمة في المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به ، وحيث أن المنظمة تشتمل على بيئة داخلية وبيئة خارجية تتفاعل فيما بعض ، لذلك ينظر للمنظمة كنظام شامل وضروري تشتمل في سلوكياتها على هذه العوامل :

- ١ - التنظيم •
- ٢ - الفرد والجماعة •
- ٣ - العوامل البيئية (الداخلية والخارجية) •

وكل عامل من هذه العوامل المذكورة يلعب دورا أساسيا في كيفية سلوك وتعامل الموظفين في مواقف مختلفة • وبالرغم من أن هذه العوامل التنظيمية هي السائدة على العوامل الاخرى ، الا أن العامل الانساني هو أهم هذه العوامل • ومهما يكن من أمر العوامل الأكثر أهمية في المنظمة الا أنه يجب ادراك أهمية المنظمة بشكل شامل ومتكامل في مجتمع اليوم •

ديناميكية المنظمة :

تتشمل ديناميكية المنظمة وانظمتها مع العاملين بها كأفراد وجماعات ومع البيئة الداخلية والخارجية في توحيد هذه العوامل وتفاعلها بشكل جماعي كنظام اجتماعي متوحد ومتكامل لتحقيق اهدافها واهداف العاملين بها •

هذا ويمكن توضيح هذا التفاعل بين الفرد والمنظمة في النظر الى عناصر المنظمة كوحدات مترابطة ومتكاملة يخدم بعضها بعض وهذه العناصر هي :

- ١ - التنظيمات وتفاعلها مع البيئة الخارجية •
- ٢ - توجيه الاهداف للمنظمة •
- ٣ - تحويل المدخلات عبر التكنولوجيا ومهارات المدراء •

٤ - تشكيل هيكل المنظمة لتحقيق الاهداف •

٥ - خلق بيئة داخلية للمنظمة •

٦ - الموظفون كأفراد •

٧ - الموظفون كجماعات •

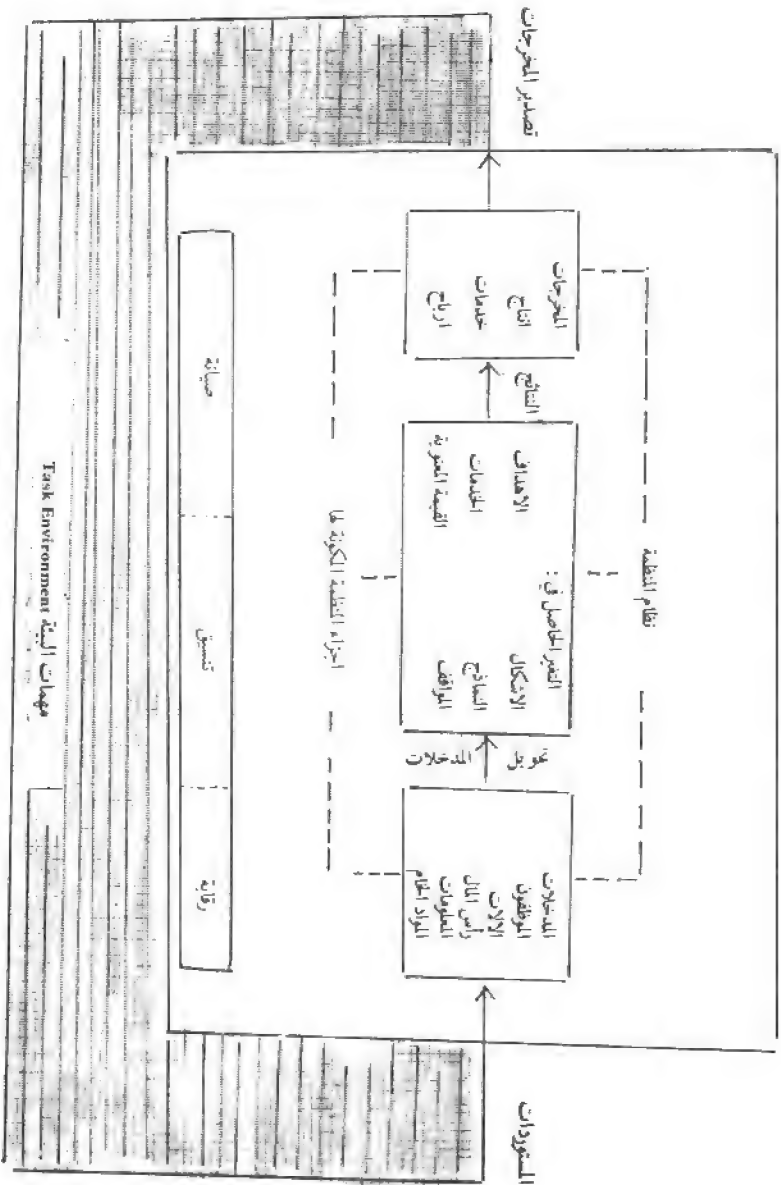
هذا ويوضح الشكل (١٦) كيفية المنظمة كنظام ضرورى ومتكامل • فالمنظمة لا يمكن أن تكون نظاما اجتماعيا بدون موظفين ، ولا يمكن للموظفين أن يعيشوا بقناعة ورضا وظيفى دون وجود أهداف • كما أن المنظمة الاجتماعية بدون تنظيم بنائى لا تساعد على خلق الروح المعنوية العالية بين الموظفين كأفراد وجماعات يسعون الى تحقيق أهداف بل هدف محدود لخدمتهم وخدمة المجتمع الذى يعيشون فيه •

الخلاصة :

وهكذا يتضح أن المنظمة عندما تتضح اهدافها وتعمل على تحقيق هذه الاهداف عن طريق العملية الادارية الناجحة التى تتطلب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال المدراء ذوى القدرة والفعالية فى التخطيط والتنظيم والقيادة السليمة واتخاذ القرارات الرشيدة من خلال التزود بالمعلومات اللازمة والارشاد والرقابة والاحاطة بمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، واستخدام الادوات الفنية (التكنولوجيا) الفعالة يستطيع أن تصل الى أهدافها بسلام وتكون قادرة على التطوير والتغيير وفق بيئة ومجتمع متطور ومتغير للوصول الى الاهداف المشتركة •

المنظمة كنظام ضروري

البيئة العامة General Environment



شكل (١٦) المنظمة كنظام ضروري

هفتبس عن سبزلأحي وزملأقه ، ١٩٧٩ ، ص ٣٤٩

- ٧١ -

MOTIVATION

الدوافع

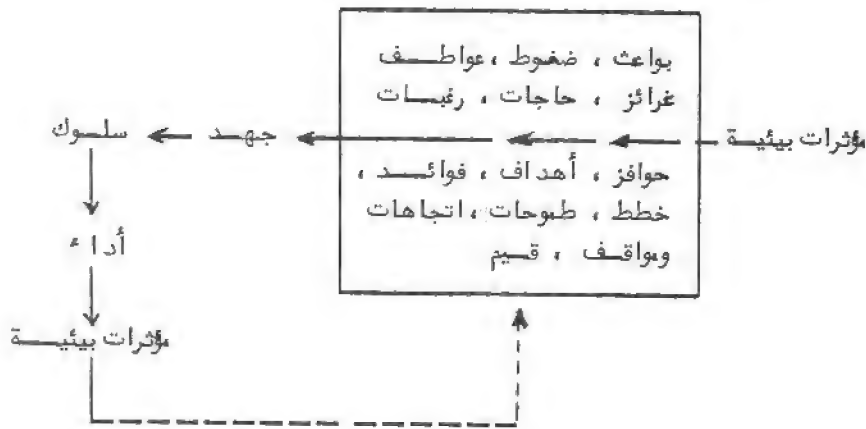
الفصل الرابع

ان موضوع الدوافع من أهم الموضوعات التي ركزت عليها الدراسات في علم النفس والعلوم الانسانية الأخرى كعلم الاجتماع وعلم الحياة والسلالات وذلك لأهمية هذا الموضوع وحيويته بالنسبة للإنسان •

هذا وتقترب دراسة الدوافع في علم النفس بدراسة سلوك الإنسان بصفة الدافع أحد خصائصه ومميزاته • كما أن موضوع الدوافع له علاقة وطيدة بدراسة التعلم والادراك الحسى لدى الإنسان وكذلك شخصية الإنسان •

فالدوافع تعرف بأنها قوى أو طاقات نفسية داخلية توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف أو المؤثرات البيئية المحيطة به . كما في شكل (١٧) (سيزلا جى ١٩٧٩ ص ٤٨) •

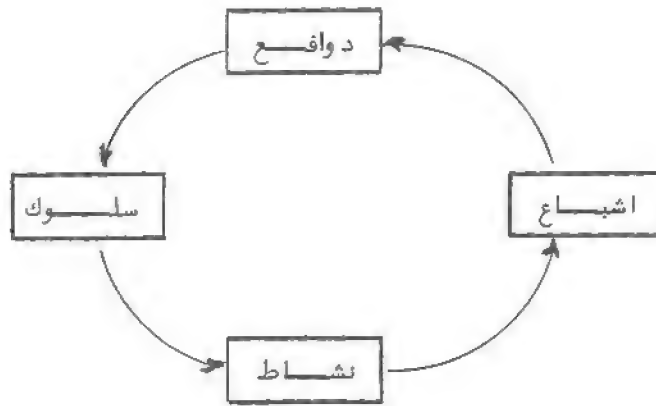
شكل (١٧) محددات الدوافع للسلوك الانسانى



والدوافع (Motives) هى عبارة عن حاجات (Needs) يسعى الفرد الى اشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب بمعنى آخر أن الدوافع هى قوى أو طاقات نفسية داخلية تتبع من الفرد وتدفعه الى السلوك فى اتجاه معين بقوة محددة •

هذا ويقوم الانسان — عادة — بالتعبير عن السلوك بنشاط أو أداء عمل معين الأمر الذى يؤدى الى اشباع هذه الحاجات أو الرغبات أو الأهداف (منصور أحمد منصور ١٩٧٢ ص ٢٥٦) كما فى شكل (١٨) :

شكل (١٨) اشباع حاجات ورغبات الانسان



حيث يظهر الشكل السابق أن الدوافع هى الأسباب الحقيقية للسلوك وهى القوى المحركة للأشطة وبها يتحدد مسار هذا السلوك وتلك الأنشطة • كذلك يوضح الشكل أن الرغبة أو الحاجة تمثل الغاية أو الهدف الذى يسعى الانسان الى تحقيقه بالدرجة أو المستوى الذى يراه كافيا لاشباع نفسه منها • وهنا يبدو أن الرغبة لاشباع حاجة أو تحقيق غاية هى القوة المحركة لدوافع الانسان لتخطيط سلوكه كما يقول الدكتور منصور أحمد منصور ومن ثم تحديد نوع نشاطه الذى بواسطته يتم اشباع الحاجة أو تحقيق الغاية • وحاجات الانسان ورغباته والتى تمثل دوافعه قد تكون حاجات مادية (فيزيولوجية) كالحاجة الى

الطعام أو قد تكون حاجات نفسية كالرغبات والطموحات والتمو النفس . وهذا ما سنتحدث عنه بشكل موسع عند ما نتطرق الى بعض نظريات الدوافع كنظريتي مازلو ، وهرزبرج وغيرهما .

واذا كان السلوك الانساني كما درسنا - يمتاز بأنه (مسبب وهادف وبدفع) اذن فالسلوك ما هو الا نتيجة لتفاعل السبب (Cause) والدافع (Motive) والهدف (Goal) لذلك فان تفسير السلوك الانسان والتنبؤ به يحتاج الى تحديد أسبابه والدوافع الموجهة له . وكذلك الأهداف التي يسعى الانسان الى تحقيقها من وراء هذا السلوك .

عملية الدوافع :

تنظر الدراسات المعاصرة الى موضوع الدوافع على أنه عملية أساسية وعامة (ستير وبورتر ١٩٧٩ ص ٦ ، ٧) تشتمل على ما يلي :

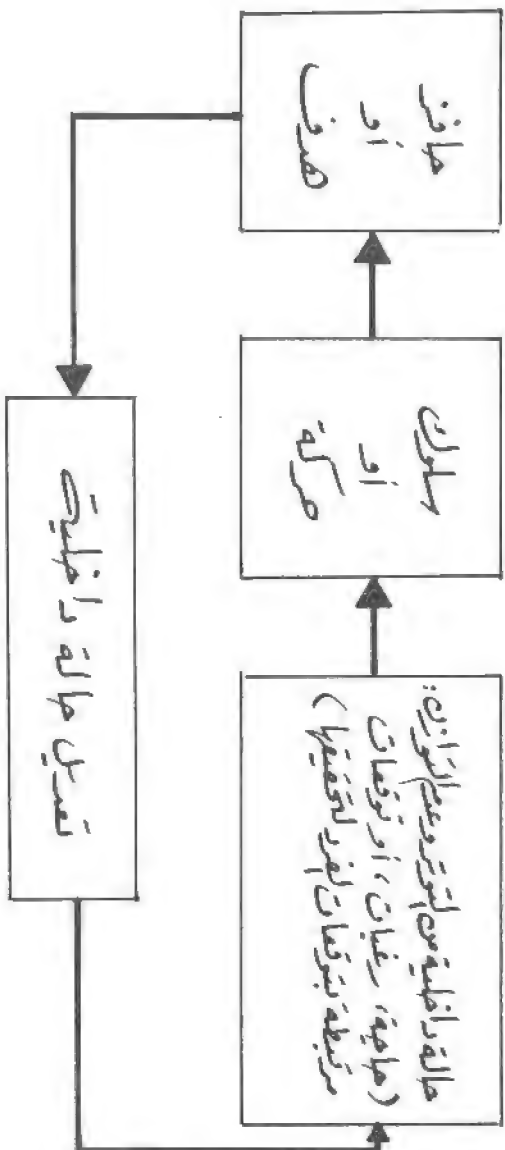
- ١ - حاجات أو توقعات Needs or Expectations
- ٢ - سلوك Behavior
- ٣ - أهداف وأشكال من التغذية العكسية (المرتدة) Feedback

حيث أن هذا التفاعل بين هذه الأبعاد يوضح مدى ترابط عملية الدوافع وتشابكها مع بعض . فشكل (١٩) يوضح ما يلي :

- ١ - ظهور والحاج الحاجات والرغبات والتوقعات الانسانية يخلق عند الانسان مؤثر وعدم توازن ويبدأ الانسان في السعى الى تحقيق هذا التوازن .
- ٢ - هذا اللاحاج لهذه الحاجات والرغبات يرتبط مع توقعات الانسان واعتقاداته بأن قيامه بعمل أو حركة يسلكها سيقوده فيما بعد الى خفض هذا التوتر أو اعادة التوازن النفس اليه .

وهذا يعني أن الفرد بهذه العملية السلوكية يوائم ما بين أسباب الدوافع وأهدافها المرسومة لها . . . وتستمر عملية الدوافع وفقاً لوجود المؤثرات البيئية المحيطة بالفرد سواء كان هذا في البيئة العامة أو في بيئة العمل الخاصة .

شكل (١٩) النموذج العام لعمليات المرافق المساهمة



المصدر: (رستني، بورتز ١٩٧٩ ص ١٤)

الحوافز

أما الحوافز فهي الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالانسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافع الانسان نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع حاجاته أو يحقق له أهدافه ورغباته أو توقعاته • ان عمليتي الدوافع (Motives) والحوافز (Incentives) عملية متشابهة ومترابطة بل وطيدة الصلة ويصعب التفريق فيما بينهما بالنسبة للانسان وهي دائما تسدور في عملية سلوكية متسعة ودائرية •

الدوافع الى العمل : Motivation to Work

لقد اهتمت الادارة الحديثة في عملية الدوافع وأولتها أهمية خاصة وذلك لأهميتها بالنسبة للموظفين والعاملين في المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها وذلك لأن الدوافع هي القوى والطاقات المحركة والفعالة لهؤلاء الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية ومختلف أعمارهم وجنسهم ونوعية أعمالهم ودخلهم المادي •

هذا وقد استفادت الادارة المعاصرة مثله بمختصيها في مجال علم النفس الادارى والصناعى ، والسلوك التنظيمى بالأبحاث التى قام بها علماء النفس والاجتماع فى السنوات الأخيرة وخصوصاً أبحاث المدرسة السلوكية (Behavioral Psychology) - ومدرسة علم نفس الحياة (Human Psychology) أمثال واتسن (Watson) وسكنر (Skinner) وغيرهم من المدرسة السلوكية ، وأمثال ابراهام مازلو (Maslow) وروجرز (Rogers) وغيرهم من مدرسة علم نفس الحياة •

ففى ميدان الدوافع عكس الكثير من المختصين بدراسة السلوك التنظيمى والادارة نماذج الدوافع ونظرياتهما على الميدان الادارى واستفادوا من تجارب أبحاث السلوكيين وعلم نفس الحياة فى دافعية الموظفين والعاملين الى أعمالهم وهذا بدوره انعكس على انتاجية هؤلاء

الموظفين ورضاهم الوظيفي •

نموذج الدافع الأساسي في العمل الوظيفي : *

يود سيزلاجي وزملائه (١٩٨٠ ص ١٠٠ ، ١٠١) انه يمكن الاستفادة من نظريات وتعريفات علم النفس عن الدوافع في الوصول الى نموذج أساسي وفقا للنموذج الأساسي والرئيسي للسلوك (المثير - والاستجابة) والحاجات ، وتوقع اشباعها (وهذا النموذج يمكن تبسيطه وتوضيحه لكي ينعكس على بيئة العمل الاداري وذلك لوجود الأفراد في المنظمات لديهم حاجات ورفيات ويتوقعون ويسعون الى اشباع هذه الحاجات والرفيات وفقا للظروف البيئية والامكانيات المتاحة من قبل البيئة •

فيعتقد سيزلاجي وزملائه أن الدوافع يمكن أن ينظر لها على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل الى عملية الاشباع والرضا •

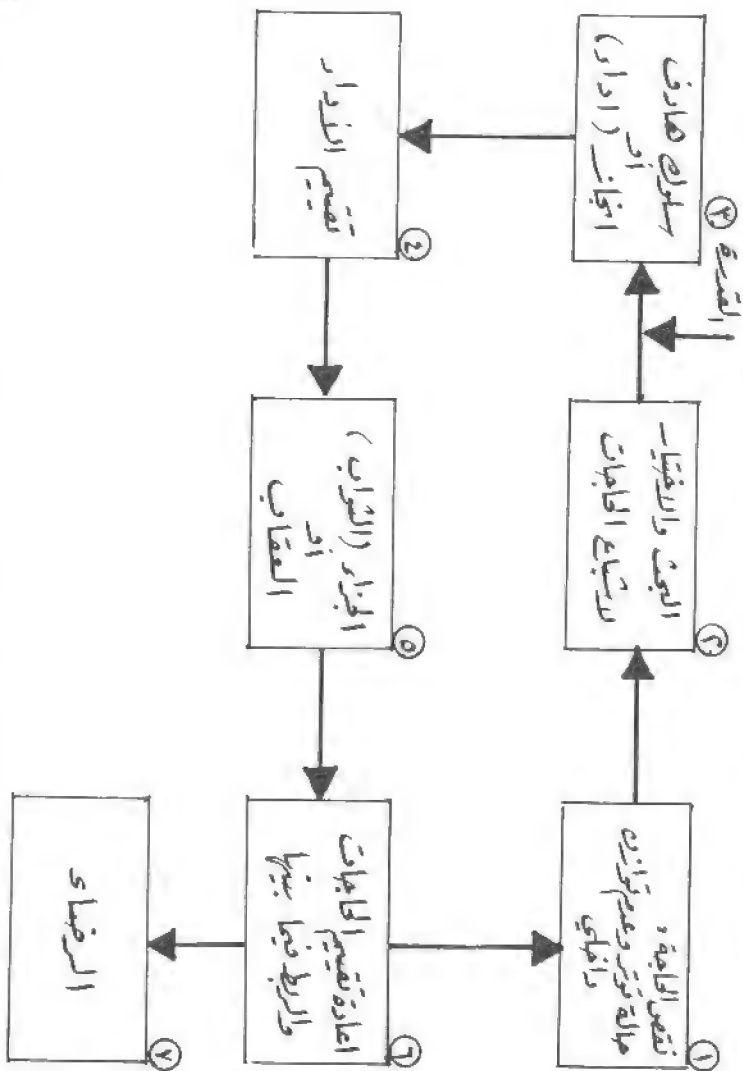
وتبدأ مراحل الدوافع كما في شكل (٢٠) بظهور الحاجات والرفيات ودرجتها الحاجات الداخلى وعدم التوازن عند الفرد ، ثم تأتى مرحلة البحث والاختيار لاشباع هذه الحاجات ، ثم مرحلة الهدف والسلوك ، والانجاز (الأداء) المستخدم ثم مرحلة مراجعة وتقييم والربط بين هذه الحاجات ثم مرحلة الجزاء والعقاب ، ثم تليها مرحلة تقييم الأداء وأخيرا تأتى مرحلة الرضا • وهذه العمليات أو المراحل للدوافع تتم بطريقة منتظمة ومتناسقة حتى تحقق حاجات الانسان والمنظمة للوصول الى أهدافهم المشتركة •

* لمزيد من المعلومات عن الدوافع الى العمل راجع كتاب :

1- Richard Steers & L. Porter (Motivation and Work Behavior), 1979.

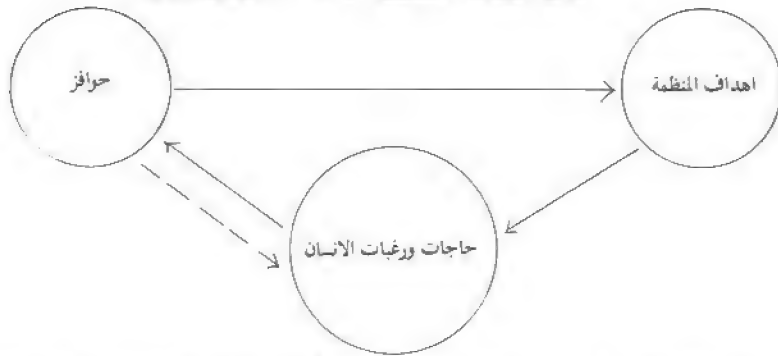
2- A. Szilagyí et al (Organizational Behavior and Performance) , 1980.

شكل (٢٠) النموذج الاساسي للمؤلف (سبينلديني وزميلوه ١٩٨٠)



هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن اشباع حاجات الانسان العامل أو تحقيق رغباته في المنظمات العاملة يقتضى أن يحدد سارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ... وهذا يتطلب ايجاد واقامة صلة أخرى وثيقة بين أهداف المنظمة والعاملين بها وهذا يعنى - كما يقول د • منصور أحمد منصور - أن تكون الحوافز المتاحة كافية لخلق الظروف المناسبة ولاقتناع الانسان بأن تحقيق أهداف المنظمة ضرورى لتحقيق أهداف الجماعة في المنظمة (ص ٢٥٧) كما فى شكل (٢١) •

شكل (٢١) تحقيق أهداف المنظمة



حيث يوضح الشكل - كما يقول - منصور أحمد منصور أن اشباع حاجات الانسان العامل وتحقيق رغباته مرهون بتحقيق أهداف المنظمة ، ومرتبطة بها ويعنى ذلك أن تحقيق هذه الأهداف شرط لازم لا مكان اشباع حاجات الانسان ورغباته •

نظريات الدوافع

كان مفهوم الرجل الاقتصادي (The Economic Man Concept)
سيطرا لمدة طويلة والذي يرى أن الأشياء المادية هي الأشياء الأساسية • وهذه النظرة
جاءت كإفراز لحركة الإدارة العلمية (The Scientific Management Movement)
والتي وضع مفهومها فردريك تيلر (F. Tayler) ١٨٨٥، ١٩١٩ في الولايات
المتحدة الأمريكية •

ثم تلا ذلك الجهود التي قام بها التون مايو (Elton Mayo et all)
وزملاؤه في عام ١٩٢٤، ١٩٢٧ وذلك في تجاربهم المستمرة في مصانع هوثرن في مدينة
شيكاغو في الولايات المتحدة لدراسة أسباب نقص الانتاجية وعلاقة الانتاجية بظروف العمل
المادية كالأجور، والإضاءة وأيام العمل الخ • والتي أثبتت تلك البحوث عدم وجود علاقة
بين كل منها • وهذه النتيجة فتحت المجال للتوصل الى معرفة أسباب أخرى كعوامل
محركة ودافعة للعاملين في هذه المصانع وهي الرتبة في تكوين العلاقات غير الرسمية
والانتماء الى المنظمات وهذا ما أطلق عليه فيما بعد حركة العلاقات الانسانية
(Human Relation) وظهور ما يسمى بمفهوم " الرجل الاجتماعي " (The Social
Man Concept) وهذا طبعا يتناقض مع مفهوم الرجل الاقتصادي كما مر بنا •

وبعد ظهور مدرسة العلاقات الانسانية تعددت الدراسات والبحوث في ميدان
الدوافع • وبدأت تأخذ طابع النظريات والنماذج كما تعددت دراسات مواقف العاملين
واتجاهاتهم نحو أعمالهم الوظيفية • كما أنه ظهر الاهتمام بدراسة الحاجات الانسانية
ومحتوى العمل الوظيفي وبيئاته المختلفة • كما اهتم الباحثون بدراسات رضا الموظفين
واستيائهم وعلاقة ذلك الرضا بالانتاجية، والأداء وطي القيد والنقل ودافعية الموظفين
الى أعمالهم •

نظرية التدرج الهرمى للحاجات الانسانية (مازلو) (١٩٤٣) :

1943. The Need Hierarchy Theory of Motivation (Maslow)

قدم ابراهيم مازلو (Maslow) عام ١٩٤٣ ، ١٩٥٤ نظريته حول تدرج حاجات الانسان . وهذه النظرية تعتبر بحق من أهم نظريات الدوافع التى فتحت المجال أمام الدراسات النفسية والادارية فى حاجات الانسان .

يرى مازلو أن الانسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاجتها فى مدرج هرمى . وهذه الحاجات هى : الحاجات المادية (الفيزيولوجية) ، الحاجات الى الأمن ، الحاجات الى الصداقة والعلاقات الاجتماعية الحاجة الى احترام النفس واحترام الآخرين ، والحاجات الى التحقيق الذاتى . ويعتقد مازلو أن الانسان فى عمله مدفوع لكى ينجز ويؤدى عمله برغبته لاشباع حاجاته الداخلية .

ويفترض وجود بعض الأساسيات فى نظريته وهى :

- ١ - ان الحاجة التى تؤثر على السلوك هى الحاجة الغير مشبعة .
- ٢ - حاجات الانسان تتخذ فى اشباعها تدرجا هرميا يبدأ من الحاجات المادية (الفيزيولوجية) وينتهى بالحاجات الراقية (الحاجة الى التحقيق الذاتى) . وذلك حسب أهميتها ودرجة اشباعها .
- ٣ - تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عندما تبدأ الحاجة الأولى بالاشباع بدرجة مرضية فعندما تتشبع حاجات الانسان المادية الأساسية تبدأ الحاجة الى الأمن بالالحاق وهكذا بالنسبة للحاجات الأخرى .

هذا وقد صنف مازلو هذه الحاجات فى تدرجها الهرمى كما يلى :

١ - الحاجات الفيزيولوجية (المادية) :

وهى الحاجات الأساسية (Basic Needs) للانسان والتى تقوم بدور فعال فى دفع الانسان وتتثل هذه الحاجات فى تلك الحاجات ذات العلاقة بتكون الانسان البيولوجى والفيزيولوجى كالماء ، والهواء والأكل والجنس . وتعمل

هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدى وصيانة الانسان للبقاء والمقاومة والاستمرارية فى حياته • وهى كما يعتقد مازلو أقوى دافع للانسان • فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم اشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى باللاحاح والظهور • ويرى مازلو أنه اذا كانت كل حاجات الانسان غير مشبعة • فأول حاجة تلح على الانسان هى الحاجات الفيزيولوجية أما الحاجات الأخرى فيأتى الحاحها تباعا •

٢ - حاجات الأمن والضمان : The Safety Needs

وهى تتمثل فى توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقاءه مثل (الأمن ، الثبات ، الحماية ، الحرية من الخوف ، والحرية من القلق •• الخ) كما أن حاجات الأمن تعنى - فى رأى مازلو - الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافى والحماية الكافية للحاضر والمستقبل • وكذلك الرقبة فى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز ••• الخ •

٣ - حاجات الحب والصداقية : The Belongingness & Love Needs

يقول مازلو أنه عند ما تتحقق حاجات الانسان الفيزيولوجية وحاجات الأمن وتنشبع بشكل عادل ومقبول تبدأ حاجات الحب والصداقية فى الظهور (مازلو ١٩٥٤ ص ٤٣) • ويقصد بحاجات الحب والصداقية الحاجات الاجتماعية عند الانسان والتى تظهر الحاجة الى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقات مع الغير ، وعدم اشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن فى قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه •

٤ - حاجات الاحترام : The Esteem Needs

وهى حاجات الانسان ورغبته لتكوين صورة ايجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس • ويرى مازلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها الى فئتين أو نوعين الأول يتمثل فى الرغبة فى القوة ، والرغبة فى الانجاز وفى

الاستقلال والحرية • والثاني يتمثل في الرفعة في السمعة وكسب احترام الغير ،
والحالة الاجتماعية ، واعتراف الآخرين وكذلك التقدير • ويعتقد مازلو أن " اشباع
حاجات الاحترام يقود الى الشعور بالثقة بالنفس ، والقوة ، والاحساس بالأهمية
والضرورة في هذا العالم " (ص ٤٥) •

٥ - الحاجة لتحقيق الذاتى : The Need for Self-actualization

تأتى الحاجة لتحقيق الذاتى بعد ما يتم اشباع الحاجات السابقة ، وهذه
الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلّام مع قدراته أو كما يقول مازلو رغبة
الانسان في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه • فالموسيقى يصنع
الموسيقى ، والفنان التشكلى يرسم اللوحات ، والشاعر يكتب الشعر • الخ •
هذا ويرى مازلو أن الحاجات الانسانية مرتبطة ببعضها البعض ويمكن
ترتيبها والنظر اليها في شكل هرم متدرج حيث تمثل الحاجات الفيزيولوجية
(المادية) قاعدة هذا الهرم والحاجة الى تحقيق الذات قمته ، كما في شكل
(٢٢) •

شكل (٢٢) التدرج الهرمى للحاجات الانسانية (مازلو)



وفقا لهذه النظرية للحاجات فان الحاجة الأكثر إلحاحا تقود الفرد الى اشباعها •
وعند ما يتم اشباع حاجة من هذه الحاجات أو عند ما توشك على الاشباع الكلى تظهر الحاجة
الأخرى وتلح في الاشباع وهكذا في بقية الحاجات ••• وهكذا يتدرج الفرد في اشباع
حاجاته من مستوى الى مستوى آخر • والحاجة المشبعة عند ما زلوا ليست دافعا • انما
الدافع هو الحاجة التي لا يتم اشباعها ••• وهذا ما جعل الحاجة الى احترام النفس
وحاجة التحقيق الذاتى لدى الموظفين والعاملين دافعا مهمة تسعى الادارة الى تحقيقها
دائما نظرا الى الحاجات المتزايد •• وهذا أيضا يوضح لنا مدى أهمية هذه الحاجات
بالنسبة للادارة والمنظمات •

التداخل في اشباع الحاجات :

ان اشباع الحاجات النفسية وفقا للهرم الذى اقترحه مازلو يدل على اشباع هذه
الحاجات في الظروف الطبيعية ، لكن يبدو للمتأمل لهذه الحاجات أنها متداخلة في عملية
اشباعها " فلاسان قد يسعى الى اشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في
وقت واحد أو تحت ظروف معينة ، أو قد يحدث أن درجة الاشباع بالنسبة لمستوى معين
من الحاجات لم تصل الى درجة معقولة ، ومع ذلك يسعى الانسان لاشباع حاجة من مستوى
آخر " (د • منصور أحمد منصور ١٩٧٣ ص ٢٦٨) •

كما أن مازلو " استخدم تعبير "الجماعية" لتأكيد التأثير المتداخل للحاجات
فالحاجات تؤثر جميعها على سلوك الفرد كما أنها تؤثر على بعضها البعض وقد رفض مازلو
أى تقسيمات منفصلة للحاجات (مجدى الدفراوى ١٩٨١ ص ١٥٥) كما في شكل (٢٣) •

شكل (٢٣) النظام الجماعى للحاجات



بعض النواحي التفسيرية لنظرية الحاجات لمازلو :

لا شك أن نظرية (مازلو) تعتبر من النماذج الرائدة فى مجال دراسة طبيعة الانسان وسلوكه وحاجاته ورفياته ولكن قبل تطبيقها على الواقع الادارى يجب مراعاة بعض النواحي التفسيرية لنظرية مازلو (د • منصور أحمد منصور ١٩٧٣ ص ٢٧٩) وهى :

١ - ان تسلسل الحاجات الانسانية واشباعها لا يعنى اتفاقها مع الواقع فى جميع الظروف والأحوال ، بل قد ترد استثناءات على تسلسلها ، ونرى مثالا تاريخيا على ذلك ، من حياة الزعيم الهندى (المهاتما فاندى) فقد ضحى هذا الزعيم بحاجته المادية أو الضرورية (الطعام) وحاجته الى الطمأنينة بهدف احراز النصر لوطنه والتخلص من الاستعمار الانجليزى بالرغم من عدم اشباع المستويين الأول والثانى من التسلسل الطبيعى لاشباع الحاجات تطبيقا للنموذج الذى قدمه مازلو •

٢ - قد يعيل الفرد الى مستوى معين من اشباع الحاجة (الاشباع الجزئى مثلا) ثم ينتقل سعيه لاشباع حاجة أخرى أعلى منها أهمية • الا أن الواقع يشير الى أن اشباع الحاجات المادية والشعور بالطمأنينة والأمان غالباً ما تمثل أكبر نسبة لاشباع لى الانسان ، بمعنى أنه يسعى الى اشباعها بدرجة أو بنسبة كافية •

٣ - ان حاجات الأفراد ورفياتهم تختلف من شخص الى آخر ، ومن آن الى آخر ومن مكان الى مكان تبعاً لمتغيرات عديدة ، تعود الى عوامل انسانية ، أو اجتماعية ، أو نفسية أو اقتصادية أو سياسية أو بيئية •

ويضيف الدكتور (منصور أحمد منصور) هذه هى أهم الاعتبارات العمالية التى أشار مازلو فى نظريته ، والتى يتعين على الباحثين والاداريين أخذها فى الاعتبار عند محاولة اقامة نظام للحوافز والدوافع فى المنظمة فقد يكون من الضرورى عند تطبيق نظام معين من الحوافز أن يكون الفرد رافياً فيها راضياً عنها مختاراً لنوعها على قدر المكان ، وأن يكون هناك ضمان للاستمرار فى منحها ، واستبدالها بغيرها فيما بعد أكثر سخاءً ، وأكثر أثراً فى وجهة نظر الفرد ، وهذا لا يتأتى الا باهتمام الادارة باجراء الأبحاث من حين لآخر لاستطلاع رأى العاملين ضماناً لتطبيق الحوافز بما يتلاءم مع رفياتهم وأهدافهم توصلاً الى تحقيق الأداء الأمثل فى العمل (ص ٢٨٠) •

النقد الموجه لنظرية التدرج الهرمى للحاجات (مازلو) :

بالرغم من الشهرة التى لاقتها نظرية مازلو الا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية • فيرى د • حنفى سليمان (١٩٧٨) ما يلى :

- ١ - لم تخرج نظرية مازلو عن كونها تقسيم منق ومنطقى للحاجات الأساسية للفرد الا أنها لم تعط اجابة شافية لجوهر عملية الدافعية ، فقد افترضت النظرية وجود علاقة بسين الاشباع والدافعية ، ولكنها لم توضح كيف يمكن اشباع الحاجة ذاتها ، وفى اعتقادى أن مشكلة الاشباع وبالتالى العلاقة بين الاشباع من ناحية والحاجات الأساسية من ناحية أخرى هى المحور الأساسى لأى نظرية للدافعية ، وأن هذه النظرية لا يمكن أن تقوم على مجرد التعرف على الحاجات الأساسية وتقسيمها الى مجموعات •
- ٢ - يعنى التسلسل الهرمى للحاجات ضمنا أن الأفراد بغض النظر عن البيئات التى ينتهون اليها ، يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة • فهل تتشابه حاجات تحقيق الذات لفرد فى مجتمع ما مع فرد آخر فى مجتمع آخر ؟ وهل تتشابه حاجات تحقيق الذات بين الأفراد داخل البيئة الواحدة أو حتى داخل مكان العمل الواحد ؟ ان مفهوم تحقيق الذات على سبيل المثال لأحد السعاة فى شركة ما قد يختلف تماما عن مفهوم تحقيق الذات لرئيس مجلس ادارة نفس الشركة وان ما قد يسميه الأول تحقيقا لذاته قد يسميه الثانى شيئا آخر (ص ١٧٠-١٧١) ويرى الدكتور على عبد الوهاب (١٩٧٥) :
- ٣ - يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الأفراد ، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من اشباع حاجة ملحة الى اشباع حاجة أخرى أقل الحاحا وأكثر رقبيا • فقد يشبع انسان حاجته اثبات الذات قبل اشباعه للحاجات العاطفية أو يفضل آخر الحاجات الجمالية والفكرية عن حاجة الأمن •
- ٤ - ولا يختلف الأفراد فى ترتيبهم للحاجات التى يريدون اشباعها فحسب ولكنهم أيضا يختلفون فى درجات الأهمية أو الأوزان التى يعطونها لكل حاجة من الحاجات ، فقد

تجدد عاملا يعطى درجة كبيرة الأهمية لحاجة الأمن والاستقرار بينما يعطى فلان أو مهندس أو رسام وزنا هائلا للحاجات الجمالية وإثبات الذات ، وكذلك يولى مديرا اهتماما أكثر لحاجة إثبات الذات واحترام الرؤوسين •

٥ — ويعتبر الزمن عاملا هاما فى ترتيب حاجات الفرد ودرجة الأهمية التى يخصصها لكل حاجة منها • فقد تقفز اليوم الى المقدمة حاجات كانت فى أسفل الهرم فيما مضى ، وقد تنخفض اليوم أهمية حاجات كانت بالغة الأهمية فى زمان سابق • فقد يركز موظف عند بداية تخرجه على حاجة الأمن والاستقرار ثم تصبح حاجة إثبات الذات أكثر أهمية عندما يرقى الى منصب رئيس قسم ، وقد تصبح حاجة احترام الآخرين والحاجات الفكرية أكبر أهمية عندما يصبح مديرا • ص (٣٨ ، ٣٩) • ويرى ناصر العدلى (١٤٠١) أنه :

٦ — عند اعتبار تطبيق نظرية مازلو على مواقف العمل الفعلية فى بيئات مختلفة وفى بلاد أخرى فى الولايات المتحدة الأمريكية سوف يظهر لنا نتائج مختلفة لأن ليس كل الناس (الموظفين والعاملين) يتبعون ترتيبا واحدا فى اشباع حاجاتهم حسب الدرج الهرم عند مازلو • كذلك ان وجود الفروق الحضارية ، والأنظمة الاقتصادية ، والمعتقدات الدينية يؤثر على اشباع حاجات الانسان ودرجة تسلسلها كما يعتقد مازلو (ص ٢١) •

دراسات حول نظرية مازلو للحاجات

دراسة ليان بورتير* ١٩٦١ : L. Porter Studies, 1961

قام ليان بورتير (L. Porter) فى عام ١٩٦١ ، ١٩٦٢ ، ١٩٦٣ بإجراء دراسات عديدة وموسعة واستخدم فى هذه الدراسات مفهوم مازلو للتدرج الهرمى للحاجات الانسانية وذلك لمعرفة مدى ادراك المديرين للخصائص السيكولوجية لأعمالهم • كما قام بدراسة ومعرفة العلاقة ما بين العوامل التنظيمية للمنظمات وأثرها على اشباع الحاجات النفسية لديهم ومدى أهمية هذه الحاجات من حيث الترتيب • والمستويات التنظيمية التى درسها بورتير هى :

- المستوى الادارى فى التنظيم " ادارة تنفيذية ، ادارة عليا " •
- نوع العمل الادارى " تنفيذى — استشارى " •
- حجم التنظيم (طويل — مسطح) •

هذا وقد استخدم بورتير استفتاءه المشهور به والخاص بقياس حاجات الانسان

التالية :

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| ١ — حاجات الاستقرار | Security Needs |
| ٢ — الحاجات الاجتماعية | Social Needs |
| ٣ — حاجات احترام الذات | Self-esteem Needs |
| ٤ — حاجات الاستقلال | Independant Needs |
| ٥ — حاجات تحقيق الذات | Self-actulization Needs |

هذا وقد توصل بورتير (Porter) الى النتائج التالية :

- ١ — ان المستوى الادارى فى تنظيم المؤسسة يلعب دورا هاما فى درجة رضا العاملين ويحدد درجة رضا حاجاتهم المختلفة ، فكلما ارتفع المستوى الوظيفى للموظف كلما زادت درجة اشباع حاجات تحقيق الذات والعكس صحيح •

* أجرى بورتير (Porter) دراساته هذه على العاملين فى العديد من الشركات فى مدينة سان فرانسيسكو وبعض مدن ولاية كاليفورنيا •

- ٢ - كلما ارتفع مستوى المدير في ادارته كلما زاد رضائه لحاجات تحقيق الذات والاستقلال واحترام لذاتها •
- ٣ - بشكل عام يظهر أن حاجات الاستقلال ، حاجات تحقيق الذات كانتا وبصورة منتظمة أقل الحاجات اشباعا ، في حين كانت حاجات الاستقرار والحاجات الاجتماعية أكثرها اشباعا لكافة المستويات الادارية •
- ٤ - يرى موظفي الادارة العليا حاجات الاستقلال والتحقيق الذاتى على أساس أنها أكثر الحاجات أهمية وارتباطا بالنسبة لأعمالهم أكثر من موظفي الادارة المتقدمة •
- ٥ - بالنسبة للمديرين التنفيذيين فانهم يتمتعون بدرجة اشباع أكبر لحاجاتهم بالمقارنة بالمديرين الاستشاريين وخصوصا اشباع حاجات الاحترام وتحقيق الذات •
- ٦ - يرى المدير الاستشارى الى حاجات الاستقلال على أساس أنها أكثر أهمية بالنسبة له وذلك بالمقارنة بالمدير التنفيذي • أما بالنسبة لباقي الحاجات فلم تكن هناك أية فوارق تذكر من حيث درجة الأهمية بالنسبة لها لكل منهما •
- ٧ - المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة الحجم (الشركات) أكثر شعورا بالرضا بالمقارنة بزملائهم في المنظمات الكبيرة الحجم بينما أفراد الادارة العليا في المنظمات الكبيرة الحجم يعتبرون أكثر شعورا بالرضا مقارنة بزملائهم في المنظمات (الشركات) الصغيرة •
- ٨ - لم يكن هناك علاقة ما بين حجم المنظمة أو المؤسسة والأهمية بالنسبة للحاجات كما يدركها المديرون من ناحية أخرى •
- ٩ - لم يختلف التنظيم المسطح عن التنظيم الطويل من حيث درجة الرضا التى يشعر بها المديرون •

قام عالم النفس الأمريكى فردريك هيرزبرج (Herzberg) وزملاؤه ماسنر (Mausner) وسيندرمان (Synderman) فى عام ١٩٥٧ بمراجعة اتجاهات العاملين فى الولايات المتحدة الأمريكية وذلك فى دراسة شاملة للبحوث التى قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين ازاء أعمالهم فى كافة المجالات والتى تمت خلال سنوات ماضية فى أمريكا ، لقد كانت دراستهم مستفيضة وشاملة عرفت باسم (اتجاهات أو مواقف العمل : مراجعة للبحوث والآراء) (Job Attitudes: Review of Research and Opinion)

لقد اتضح لهيرزبرج وزملائه بعد مراجعة هذه البحوث والآراء أن الانسان لديه مجموعتان من الحاجات : حاجاته كحيوان والتى تمنع الألم ، وحاجاته كإنسان والتى تنمو نفسها •

هذا وبناءً على تلك النتائج قام هيرزبرج وزملاؤه فى عام ١٩٥٩ بإجراء دراسة شاملة لمائتين من المهندسين والمحاسبين فى مدينة بتسبيرج لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضائهم الوظيفى تجاه الأعمال التى يمارسونها • نشروا نتائج هذه الدراسة فى كتابهم المشهور (الدوافع الى العمل) والذى نشر فى عام ١٩٥٩ •

(Herzberg, F. Mausner, B. Synderman, B. The Motivation to Work)
ونتيجة للمقابلات التى أجراها الباحثون مع المهندسين والمحاسبين والتى من خلالها سألوهم أن يفكروا فى الوقت الذى شعروا فيه أثناء عملهم بالسعادة الغامرة أو (الرضا التام) ، كذلك فكروا فى الوقت الذى شعرتوا فيه بعدم السعادة أو (عدم الرضا) عن أعمالهم سواء كانت أعمالهم الحالية أو أى عمل مارستوه فى الماضى •

هذا وقد وجد هيرزبرج وزملائه أن الموظفين أو العاملين (المهندسين والمحاسبين) يسمون أنواعا مختلفة من الحالات بالنسبة للمشاعر الحسنة والجيدة (المرضية) والمشاعر السيئة أو الرديئة (الغير مرضية) حيث أن المشاعر الحسنة (المرضية) ذات علاقة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه كالإنجاز ، والاعتراف من الزملاء والرؤساء ، والتقدم الوظيفى ، والمسئوليات والنمو

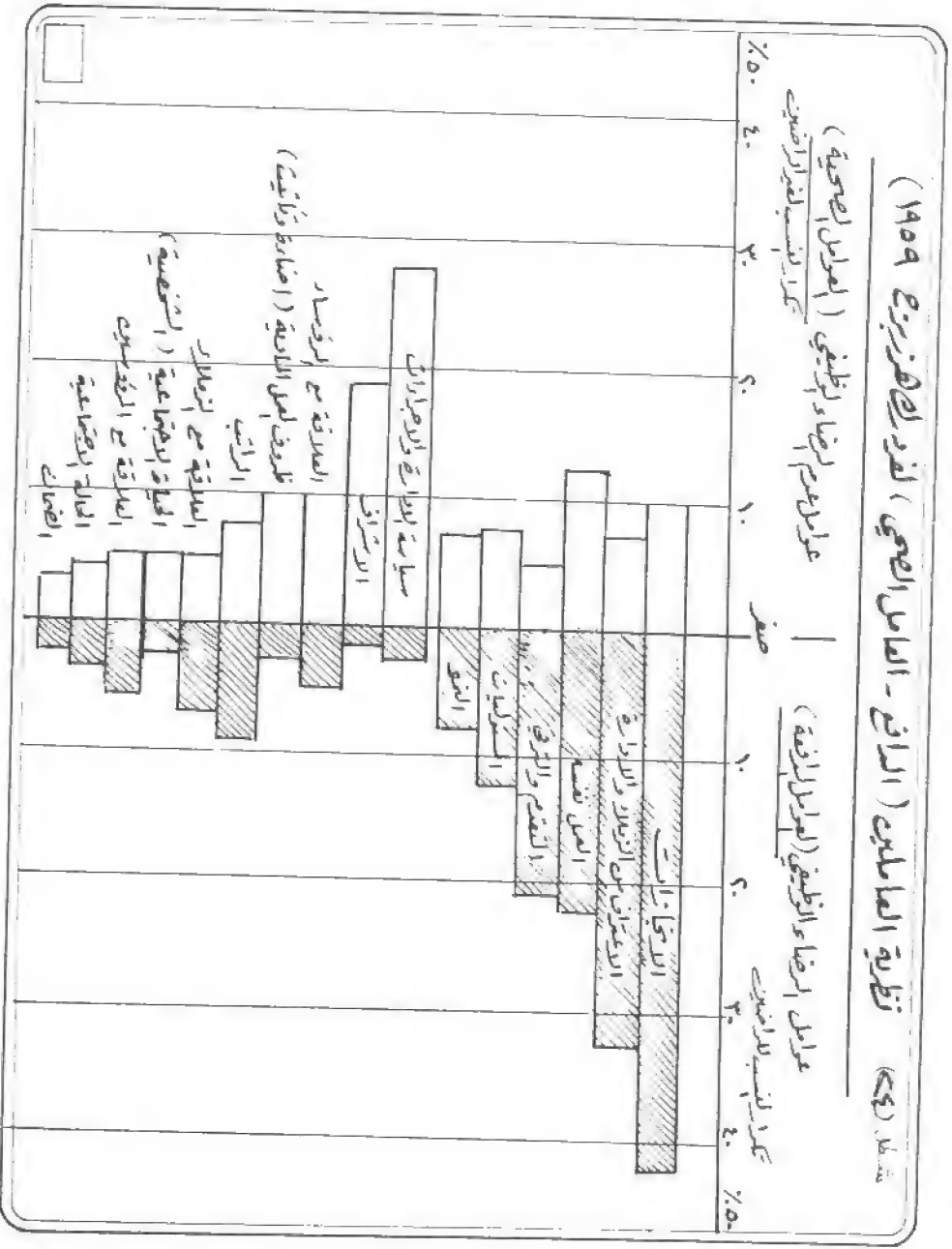
النفسي • أما المشاعر السيئة (الغير مرضية) ذات علاقة في بيئة العمل كسياسات الإدارة وأنظمتها وأجراءاتها المتبعة ، الإشراف وطرقه ، العلاقة مع الرؤساء ، ظروف العمل المادية الراتب ، الحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين ، والضمان في العمل •

فهذه النظرية التي عرفت فيما بعد بنظرية العاملين (الدافع - العامل الصحي) لهيرزبرج ترى أن الرضاء الوظيفي يختلف عن عدم الرضاء الوظيفي لكل منهما متعلق بعوامل مختلفة عن الأخرى • فالعوامل المتعلقة بالرضاء الوظيفي (كالإنجاز ، والاعتراف ، والتقدم والترقي الوظيفي ، والمسئوليات ، والعمل نفسه ، والنمو النفسي) أطلق عليها الباحثون (الدوافع) (Motivation) لأنها تدفع الفرد الى العمل •

أما العوامل المتعلقة بعدم الرضاء الوظيفي (كسياسات الإدارة ، وأنظمتها وأجراءاتها ، والإشراف وطرقه ، العلاقة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ، ظروف العمل البيئية (المادية) ، الحالة الاجتماعية وضمانات العمل) فأطلق عليها الباحثون (العوامل الصحية) (Hygiene) لأنها تحمي وتصون العامل ولكنها لا تقوده ولا تدفعه الى العمل • هذا ويوضح الشكل (٢٤) نظرية العاملين بعواملها الدافعة وعواملها الصحية •

هذا ويرى هرزبرج (١٩٦٦) في كتابه (العمل وطبيعة الانسان) (The Work and The Nature of Man) ان دافعية العامل أو الموظف تتبع من العمل نفسه وما يحتويه من مسئوليات ، وتحديات ومهام وكذلك تقدم وترقي واعتراف بالجهود المبذول • أما العوامل أو المؤثرات الأخرى كالأنظمة المتبعة والراتب وطرق الإشراف هي مصدر الأشياء (من الموظفين وهي عوامل صيانة للفرد ووجودها فقط وقائي أكثر منها عوامل دفع للعاملين • وهذه التفرقة بين هذه العوامل الدافعة والعوامل الصحية هي سبب اعتراض كثير من الباحثين ضد نظرية العاملين •

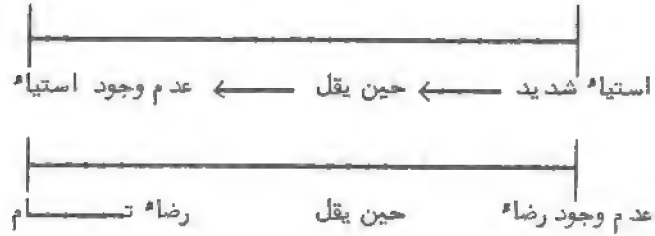
نظريّة العاملين (الرائع - العامل السعيد) (الفرع الفرعي) (١٩٥٩)



فالفلسفة التى تقوم عليها نظرية العاملين لهزبرج هى :

- ١ - ان الرضا العام عن العمل والاستياء العام منه يعدان منفصلان وهذا يعنى أن نقيض أو عكس الرضا العام هو عدم وجود رضا ، وليس استياء ، وان نقيض أو عكس الاستياء العام (هو عدم وجود استياء وليس رضا * وبالتالى وجود الاستياء لا يعنى عدم وجود وجود الرضا (حنفى سليمان ١٩٧٨ ص ٢٠٢) كما فى الشكل (٢٥)

شكل (٢٥)



- ٢ - ان العوامل التى تسبب الشعور بالرضا التام من العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه ، وان العوامل التى تسبب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل لا تسبب الشعور بالرضا التام منه (المصدر نفسه) *

- ٣ - العوامل التى تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هى (العوامل الدافعة (Motivation Factors) وهى :

Achivements	١ - الانجازات
Recognition	٢ - الاعتراف من الزملاء والادارة
The Work Itself	٣ - العمل نفسه
Advancement	٤ - التقدم والترقى
Responsibilities	٥ - المسئوليات
Growth	٦ - النمو

أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل هي العوامل

الصحية (Hygiene Factors) وهى :

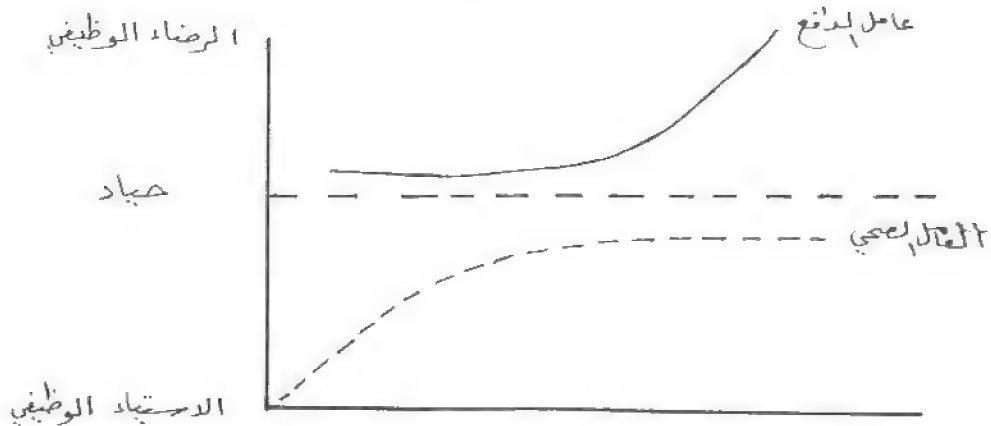
- ١ - سياسة الادارة والجراءات Organization Policy & Administration
- ٢ - الاشراف Supervision
- ٣ - العلاقة مع الرؤساء ومع الزملاء ومع المرؤوسين The Relationships
- ٤ - الحياة الشخصية The Personal Life
- ٥ - الحالة الاجتماعية Social Status
- ٦ - الضمانات Security

٤ - عندما تزداد درجة اشباع (العوامل الصحية) يقل الشعور بالاستياء الى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور الى درجة الصفر أو درجة (Neutral) وهى الدرجة أو النقطة التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء (نقطة الحياد) .

أما عندما تزداد درجة اشباع (العوامل الدافعة) فان الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها الشعور الى حالة الرضاء التام (لاندى وترمبو ١٩٨٠ ص ٣٩٩) ويوضحها الشكل رقم (٢٦) :

شكل رقم (٢٦) أثر عامل الدافع ، والعامل الصحى على

الرضا الوظيفى



مقارنة نظرية مازلو ونظرية هيرزبرج

يرى الأستاذ كيث ديفرز (K. Davis) أنه عند مقارنة نماذج هيرزبرج ومازلو نجد أن كلا منهما يؤكد نفس مجموعة العلاقات •

فمازلو يركز على الحاجات الانسانية بسلوكية الشخص في أثناء العمل أوفى أى مكان آخر ، ويركز هيرزبرج اهتمامه على الشخص نفسه من حيث مدى تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية • (ص ٥٣) •

ويضيف الأستاذ ديفرز بأن نموذج هيرزبرج (الدافع — العامل الصحى) يحاول أن يوضح بصفة عامة أن العاملين فى مجال الادارة والنواحى الفنية (وخصوصا فى المصانع) قد بلغوا درجة من التقدم الاجتماعى — الاقتصادى فى المجتمع المعاصر فأصبحت الحاجتان العاليتان (احترام الذات ، وتحقيق الذات) فى الدرج الهرمى لأسبقية الحاجات ههنا أساسا القوة الدافعة الآن ، بينما نجد أن المستويات الثلاثة الأخرى والأدنى للحاجات أصبحت أقل تخطيطا حتى أنها بدأت تفقد قوتها كقوى دافعة للعمل ، وبمعنى آخر فإنها مجرد أشياء ضرورية لاستمراره فى خلال مستوى تصرفه فى العمل (ص ٥٤) كما فى الشكل (٢٧) •

شكل (٧) مقارنة بين نظريتي مازلو وهنريز في دوافع العاملين

النظرية لهنريز / مازلو ١٩٥٤	نظرية لعاملين لهنريز ١٩٥٩	عوامل الرضا عن العمل
<p>الحاجات التي هي إثبات الذات (النمو النفسي، الانجاز)</p> <p>⑤</p>	<p>النمو النفسي والشخصي التقدم في العمل الاستجابات المسؤولية</p>	
<p>الحاجات التي هي احترام الذات والتقدير (الشعور بالقيمة لذاتية)</p> <p>④</p>	<p>اعتراف الإدارة والزملاء بالإنجاز العمل نفسه</p>	عوامل عدم رضا عن العمل
<p>الحاجات الاجتماعية والعاطفية (الصداقة، الانتماء... الخ)</p> <p>③</p>	<p>الحالة الاجتماعية العلاقات مع الرؤساء العلاقات مع الزملاء والزميلات</p>	
<p>الحاجات التي هي الأمن (أمن الجماعة)</p> <p>②</p>	<p>الإشراف ضمانات العمل سياسة الإدارة وإجراءاتها</p>	
<p>الحاجات المادية (الفيزيولوجية) (أكل، مار، هوار... الخ)</p> <p>①</p>	<p>الرواتب ومكافآتها ظروف العمل ومبانيه</p>	

نقد نظرية العالمين (الدافع - العامل الصحي) لهرزبرج :

رغم النجاح الذي لاقتته نظرية العالمين (الدافع - العامل الصحي) لهرزبرج في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بعد ما قام هرزبرج وآخرون تطبيق هذه النظرية واختبارها على عدد كبير من العالمين والموظفين في مؤسسات عامة وخاصة ومستويات أعلى وأدنى في الإدارة ، موظفون عاملون في الإدارة وفي الصناعات ، رجال ونساء ، كما أن النظرية لاقت بعض النجاح في بلاد أخرى كالاتحاد السوفيتي وبعض الدول الأخرى . بالرغم من ذلك تعرضت هذه النظرية الى بعض النقد من عدة باحثين ودارسين في عدة نواحي .

وأهم من تعرض لها بالنقد هم فريدلاندر (Fried Lander) ١٩٦٣ ، قربن (Graen) وهاوس (Hous) وهالبرن (Halpern) ١٩٦٦ ، وقريسن (Graen) ١٩٦٨ وسليمان (Soliman) ١٩٧٠ وغيرهم . وكان النقد موجهاً من عدة نواحي ويمكن تلخيصها كما يلي :

١ - يرى بعض الباحثين أن الطريقة (الوسيلة) (Methodology) التي استخدمها هرزبرج أوحث للعالمين المجري عليهم البحث بأن يستجيبوا ويتأثروا باستجاباتهم وتأتي وفقاً لرغبات الباحثين ، لأن الباحثين استعملوا المقابلات الشخصية وذلك أثر على استجابات عينة الدراسة .

وكما يقول د . حنفي سليمان (١٩٧٨) " من أبرز معالم التحيز في مقياس هرزبرج أنه يثير الرغبة في الدفاع عن النفس . . . فكيف نتوقع من استجابة الفرد حين سؤاله عن الأسباب التي أدت الى نجاحه (رضائه التام) وحين سؤاله عن الأسباب الى فشله (الاستياء الشديد) ؟ من الطبيعي أن يعزو الفرد أسباب النجاح الى نفسه حين ينجح ، وأن يلقي باللوم كله على كل ما حوله حين يفشل (ص ٢٠٦ ، ٢٠٧) .

٢ - " لم يستخدم هرنزبرج أى مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والشعور بالاستياء الشديد ، بل اعتمد كلية على التقدير الشخصى للفرد موضع البحث فإذا قال فرد ما أن هذه القصة أدت الى شعوره بالاستياء الشديد أو بالرضا التام اعتبر ما يقوله مقياسا للرضا والاستياء فكيف أن اختار فردان من حيث طبيعـة الشاعر التى تركتها فى نفوسهم نفس القصة ؟ لاشك أن الاعتماد على آراء الآخرين فقط كمقياس أمر مرفوض من الناحية العلمية ، ما لم يتم التأكد من دقة ما يقال ومن المكان الاعتماد عليه (حنفى سليمان ص ٢٠٧) •

نظرية التوقعات*

Expectancy Theory (Vroom 1964, Porter & Lawler 1968)

تعتبر نظرية التوقعات (Expectancy Theory) من أحدث النظريات في مجال دوافع

العمل ، وهذه النظرية عبارة عن نظريتين قاما بهما كل من فيكتور فروم (V. Vroom)
١٩٦٤ من جهة ، وليما بورتر (L. Porter) وادوارد لولير (E. Lawler)
١٩٦٨ من الجهة الأخرى . وهؤلاء الثلاثة من علماء النفس الأمريكي المعاصرين في مجال
الصناعة والسلوك التنظيمي .

هذا وتهتم هذه النظرية بدافعية الفرد من ناحية وبدافعية المنظمة أو الإدارة من
جهة أخرى حيث تشتمل على هذه العوامل الرئيسية الثلاثة :

- ١ - الدوافع
- ٢ - القدرة الفردية
- ٣ - المتغيرات الإدارية

ترى نظرية التوقعات أن توفير مكانة أو راتب أكيد لا يجاز عال لا يعنى بالضرورة أن
الفرد (الموظف) يقدم جهد أكثر ، فهناك على الأقل ثلاثة أشياء ذات علاقة في (الراتب
- الانجاز) تعتبر هامة لدفع سلوك الانسان وهي :

- ١ - توقعات الجهد - الانجاز Effort-Performance Expectancy
- ٢ - الانجاز - الراتب (المكافأة) المتوسطة • Performance-Reward Instrumentality.
- ٣ - التكافؤ Balance

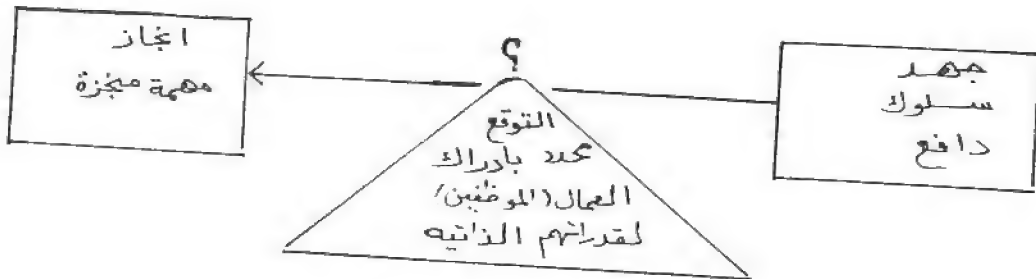
* اعتدنا في تلخيص هذه النظرية على كتاب :

M. Hit et all (Effective Management) West Publish Comp., St. Paul, Minnes
1979, PP. 250 - 252.

يتوقع الموظفون بالتأكيد من أن العمل بجدية سوف يحسن من انجازهم كما أنهم يشعرون أن لديهم القدرات لعمل المهمة فير أنهم لا يهتمون بصعوبة انجازاتهم وان هذا العمل لن يتحسن •

وهذه العلاقة تعرف كجهد - انجاز متوقع كما في الشكل (٢٨) •

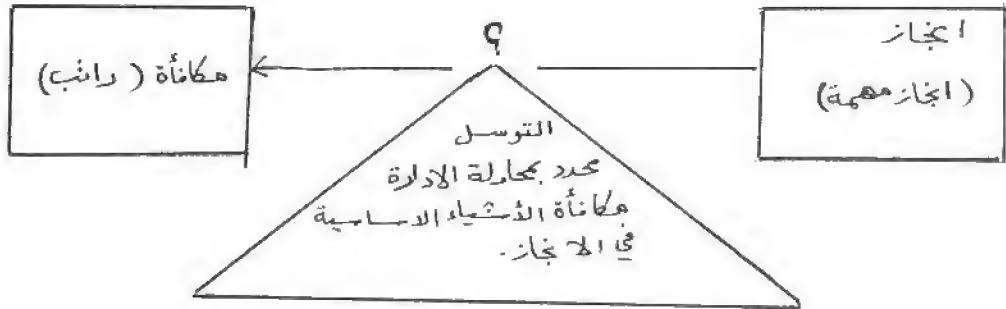
شكل (٢٨) جهد - انجاز متوقع



وهذا يعنى أن الموظفين (العمال) بالتأكيد يتوقعون أن العمل بجهد سيقود الى مهمة منجزة •

الاعتبار الثاني هو توقعات الفرد بأن انجاز عال سيقود بالفعل الى رغبة بالمكافأة (الراتب) • فالفرد (الموظف) الذي يشعر أن الانجاز العالى سوف يكون غير ملاحظ وغير مكافأ يمكن أنه لن يحفز ويدفع الى العمل بجهد • فعلاقة الانجاز - المكافأة يعرف بأنه وسيلة وهذه الوسيلة هامة في انجاز المهمة • كما أن هذه الوسيلة الهامة تسبب الرغبة في الحصول على المكافأة (الراتب) كما في الشكل (٢٩) •

شكل (٢٩) توقعات الانجاز



٣ - التكافؤ : Valance

يمكن للفرد (الموظف) ولا يمكن له أن يرغب في المكافأة (الراتب) للجهد الذي يقوم به بواسطة الإدارة في حالة انجاز عال • كما هو واضح في نظرية مازلو حيث أنه في حالة الفرد المتمتع بأشباع حاجة احترام النفس (Self-esteem) يمكن أنه لا يهتم في الفلوس كما هو الحال في اهتمامه باعتراف الآخرين به في العمل •

فهناك شيء راق ومحدد لاستعداد الموظف لزيادة جهده وهو درجة تقييمه لمكافأته (راتبه) لجهد من قبل المنظمة التي يعمل بها وهذا التقييم يعرف كتكافؤ المكافأة (الراتب) وذلك كما في شكل (٣٠) •

شكل (٣٠) تكافؤ المكافأة (الراتب)



وهذا يعنى أن التكافؤ فى المكافأة (الراتب) ليس فائدة أو دخلا للمكافأة ولكنه رغبة داخلية أو حاجة الى المكافأة بواسطة الفرد (الموظف) فالمكافأة تكون مرغوبة أكثر أو أقل رغبة •

هذه الاعتبارات الثلاث :

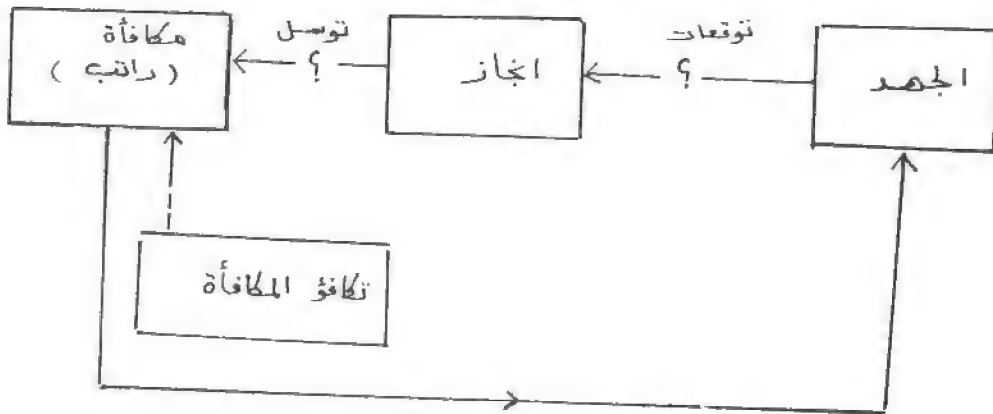
الاجاز - الجهد المتوقع

الاجاز - المكافأة التوسيلية

تكافؤ المكافأة (الراتب)

أصبحت اعتبارات مفيدة للدوافع كما فى شكل (٣١)

شكل (٣١) الاعتبارات الثلاثة



وهذا يعنى أن هذه النظرية فى الدوافع ترى أن مستوى الفرد فى الجهد (الدافع) ليس ببساطة فعالية المكافأة (الراتب) فالموظفون بالتأكيد يشعرون أن القدرة فى الاجاز لمهمة جيدة (توقع) كما أنهم بالتأكيد يشعرون بأن الاجاز العالى وسيلة للوصول الى المكافأة (الراتب) • كما أنهم بالتأكيد يقيمون هذه المكافأة (الراتب) • وإذا كان كل هذه الشروط الثلاثة مرضية فالموظفون سوف يكونون مدفوعين
Motivated لمضاعفة جهد أعظم وأكثر فعالية •

أهمية دوافع الموظفين ودور الإدارة في حفز العاملين

مهما تعددت النظريات والدراسات حول دوافع العمل (Motivation to Work) يظل الفرد والمنظمة هما محور عملية الدوافع والحوافز •• فلكى تستطيع الإدارة (المنظمة) أن تحفز موظفيها فيجب عليها معرفة دوافع أفرادها على جميع المستويات ووفقا لجميع الظروف سواء منها الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية للموظف أو الظروف البيئية والإدارية والفنية للمنظمة • فدوافع العاملين (الموظفين) تختلف من موظف الى موظف آخر حسب مستواه في الإدارة وحسب مستواه الاقتصادي ••• وحسب حاجاته النفسية ومميزاته الشخصية والتي عادة ما تكون متفاوتة من فرد الى آخر •

ان الإدارة الناجحة هي التي تسعى الى حفز موظفيها عن طريق اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية حسب الحاج هذه الحاجات وهذا لا يتم الا بواسطة النظرية المتكاملة الى الفرد كموظف وحاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة وذلك بالتأكد من رضا هذا الموظف (العامل) من جميع النواحي وهذا يتم باشباع هذه الحاجات :

- ١ - الحاجات النفسية للموظف (الحاجة الى احترام الذات واعتراف الآخرين ، حاجات الانجاز ، الاستقلال الذاتي ، الحاجة الى الابداع والمسئوليات) •
- ٢ - الحاجات المادية (الراتب ، المكافآت ، الترفيه وغيرها من التوقعات ••••• بدلات واجازات وغيرها) •
- ٣ - الحاجات الاجتماعية (تحسين العلاقات مع الزملاء والرؤساء ، الاعتراف من قبل الرؤساء والزملاء في العمل ••• الخ) •
- ٤ - الحاجات البيئية : توفير ظروف عمل جيدة مادية ومعنوية سواء كانت اضاءة ، تهوية وغيرها •

٥ - الاشراف ومرونة العمل : توفير اشراف سليم ، ساعات عمل مرنة وجيدة ، مشاركة جماعية
في اتخاذ القرارات الخ •

ويمكن تلخيص فعالية الدوافع والحوافز بأنها عملية معقدة وفهمها يتطلب فهم متغيرات
عديدة ومتشابكة ، وهذه المتغيرات يمكن دراستها كما يقول ستير وبورتر (Steers & Porter)
١٩٧٩ من هذه الجوانب :

١ - الفرد وصفاته الشخصية :

كالفرق الفردية ، تشابك المصالح ، والامكانيات •

٢ - العمل ، صفاته ونوعيته :

كنوعية العمل ومرونته ومتطلباته •

٣ - البيئة الادارية وصفاتها :

كظروف العمل ، وطبيعة المنظمة ، ونوعية العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة •

هذا ويظهر شكل (٣٢) عملية الدوافع والحوافز وتشابكها في المنظمة •

تشكل (٢٤)

المقدرات المتساوية في عملية الهدنة في الحوافز في الدارة

(رئيساً و مستشاراً ، وليمان بونج) ١٩٧٩

ألية لدراسة وصفاتها	صفاته وتنوعيته (أمثلة)	القدر وصفاته
<ul style="list-style-type: none"> ○ بيئة العمل الحالية ، • الزملاء • المشرفون أو المشرف ○ الحركات والفعاليات لدراسة • ممارسة الكفاءة والبريز • نظام الحوافز والمكافآت • المكافأة الفردية (الزبان) • الجوائز العامة للداراة 	<ul style="list-style-type: none"> • نوعية المكافآت والبريز الداخلية • درجة الحرية والاستقلال • كمية الدخايل المباشرة • والتفدية المبرهنة • كمية الجوائز وأنواعها • المتعددة 	<ul style="list-style-type: none"> ① الفوائد ② المواقف والدخايل • نحو الذات • نحو العمل • مخيئة لعمل ومبالاة ③ الحاجات الى : • المأمون • العلاقات بدعوى اجتماعية • الدخايل والمخاوف النفسية

الرضا الوظيفي

JOB SATISFACTION

الفصل الخامس

الرضا الوظيفي

ماهية الرضا الوظيفي :

هو الشعور النفسى بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذى يؤهيه
الانسان •

ولا شك أن هذا الشعور النفسى بالارتياح والقناعة ينبع من عدة أشياء أو من
بعضها وهى :

١ - العمل نفسه :

وما يتضمنه من مسئوليات ، ومهام ، وتحديات ، وسهولة وصعوبة ، تقدير واعتراف
ونمو شخصى ونفسى •

٢ - من الظروف المحيطة بالعمل : كالأضائة ، والتكييف ، والأثاث ، والحرارة
والضوضاء ••• الخ •

٣ - من بيئة العمل : كالعلاقات مع الزملاء ، والرؤساء والمرؤوسين ، وأنظمة
العمل واجراءاته والطرق المتبعة فى ذلك •

٤ - من الراتب والمكافآت والترقيات والمميزات المادية الأخرى •

٥ - من الاشراف المتبع وطرقه •

٦ - من الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة بالعمل نفسه سواء كانت هذه البيئة
خارجية (كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والحضارية
والدينية الخ) أو البيئة الداخلية (المناخ الوظيفى ، جماعات العمل) •

٧ - من الانسان (الموظف) نفسه وصفاته الشخصية والسلوكية (دوافعه ، حاجاته
توقعاته وطموحاته ، ذكائه ، واستعداداته وقدراته المختلفة) وكذلك خبراته

وعمره ومستواه التعليمي والثقافي ، والاقتصادي ، والاجتماعي ، وفكرته أو مفهومه عن نفسه وعن الآخرين .

ان الرضا الوظيفى هو نتيجة لتفاعل كل تلك العوامل التى أشرنا اليها سابقا

لأن الموظف فى عمله يعيش فى بيئة شاملة ومتكاملة يؤثر بعضها على بعض •

الرضا، الوظيفي والروح المعنوية :

بدأت دراسات الرضا الوظيفي بدراسة اتجاهات ومواقف الموظفين —————
 ATTITUDES كما أنها كانت مقترنة أو بالأصح تعرف بالروح المعنوية •

فالاتجاه ATTITUDE يعنى الميل أو النزوع للتجارب أو التفاعل — بطريقة
إيجابية أو سلبية — تجاه مجموعة محددة من الحقائق * واتجاه العمل يعنى
الميل للتجاوب بطريقة محددة تجاه مظاهر العمل (الخمري ١٩٧٩ م ص ١٥٥) *

وقد تمكن الكثير من الباحثين بقياس اتجاهات العمل ليعرفوا مدى ودرجة الرضا الوظيفي JOB SATISFACTION يعتمد على اتجاهات الموظفين ومواقفهم كما أشرنا من قبل لذلك فإن دراسته وقياسه عادة ما يكون دراسة وقياس لاتجاهات الموظفين ومعرفة مواقفهم تجاه ظروف العمل من جميع النواحي وذلك للتوصل الى نتيجة وثيقة لمعرفة الرضا الوظيفي من حيث اشباع حاجاتهم ومشاعرهم ، وتوقعاتهم ونتاجيتهم وانجازاتهم المختلفة • كما أن دراسة العوامل المؤثرة على مشاعر الموظفين أو العاملين وكذلك المتغيرات المؤثرة على العمل تعتبر من الأشياء المهمة في دراسة الرضا الوظيفي • فالعوامل المؤثرة على الموظفين نعى بها العوامل الاجتماعية والحضارية والسياسية والاقتصادية لأنها تلعب دورا بارزا فى تحديد اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو الرضا الوظيفي • كما أن المتغيرات المؤثرة على العمل والعاملين كسياسات وأنظمة الادارة ، أنظمة الرواتب والترقيات ، وكذا أعمار الموظفين ومؤهلاتهم ودخلهم ومستوياتهم الوظيفية • الخ يعتبر من الأشياء المهمة فى معرفة مدى الرضا ودرجته بالنسبة للموظفين والعاملين •

دراسات الرضا* الوظيفى :

ان موضوع الرضا* الوظيفى لاقى اهتماما كبيرا منذ عام ١٩٣٥ م حيث قام هوبك HOPPOCK فى الولايات المتحدة الأمريكية وذلك فى دراسته المشهورة (الرضا* الوظيفى) لمعرفة وتحديد العوامل المرتبطة بالرضا* ، وكذلك العلاقات بين تلك العوامل وأسلوب أداء العمل أو الانتاجية •

وهذه الدراسة بحق تعتبر من أول الدراسات وأهمها فى معرفة الرضا* الوظيفى وكان لها الأثر الأكبر على الدراسات التى تتبعها •

دراسة جامعة متشجن ١٩٥٠ :

قام فريق من جامعة متشجن بمجموعة من الدراسات كان الهدف منها التعرف على العوامل المرتبطة بالرضا* الوظيفى وذلك فى عدد من الشركات والمؤسسات الكبرى حيث وجدوا فى دراستهم أن مقاييس الرضا* الوظيفى العام هى :

- ١ - درجة الاعتزاز والفخر الناجمة عن الانتماء لجماعة العمل •
- ٢ - عوامل الرضا* المرتبطة بالوظيفة ذاتها •
- ٣ - عوامل الرضا* المرتبطة بسياسات المنظمة •
- ٤ - عوامل الرضا* ذات الطابع المالى والمرتبطة بالمركز الاجتماعى للوظيفة •

دراسة جامعة منسوتا للتكيف الوظيفى ١٩٦٦ :

قام كل من ويس وزملاؤه فى عام ١٩٦٦ ، ١٩٦٧ دراسة الرضا* الوظيفى مستخدمين (استفتاء* منسوتا الشامل للرضا* الوظيفى) حيث وجدوا أن الرضا* الوظيفى هو فعالية لتطابق وانسجام شخصية العمل (شخصية الموظف) وبيئة العمل (شخصية الوظيفة) أى الانسجام ما بين

حاجات الموظفين العاملين وانجازات العمل (نظام الوظيفة) (راجع ص ٥١-٥٤ من الكتاب) •

نموذج لولير LOWLER في الرضا الوظيفي ١٩٧٣ :

قام ادوارد لولير ١٩٧٣ LOWLER بتقديم نموذج في الرضا الوظيفي • وهذا النموذج جاء نتيجة للأبحاث والدراسات التي قام بها الباحث نفسه مع بعض زملائه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية •

يرى لولير أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد الوظيفي هي تقريباً واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي وهذه الأبعاد الثلاثة أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي :

١ - الراتب

٢ - الاشراف (المدراء وعلاقاتهم وأساليب الادارة التي يستخدمونها)

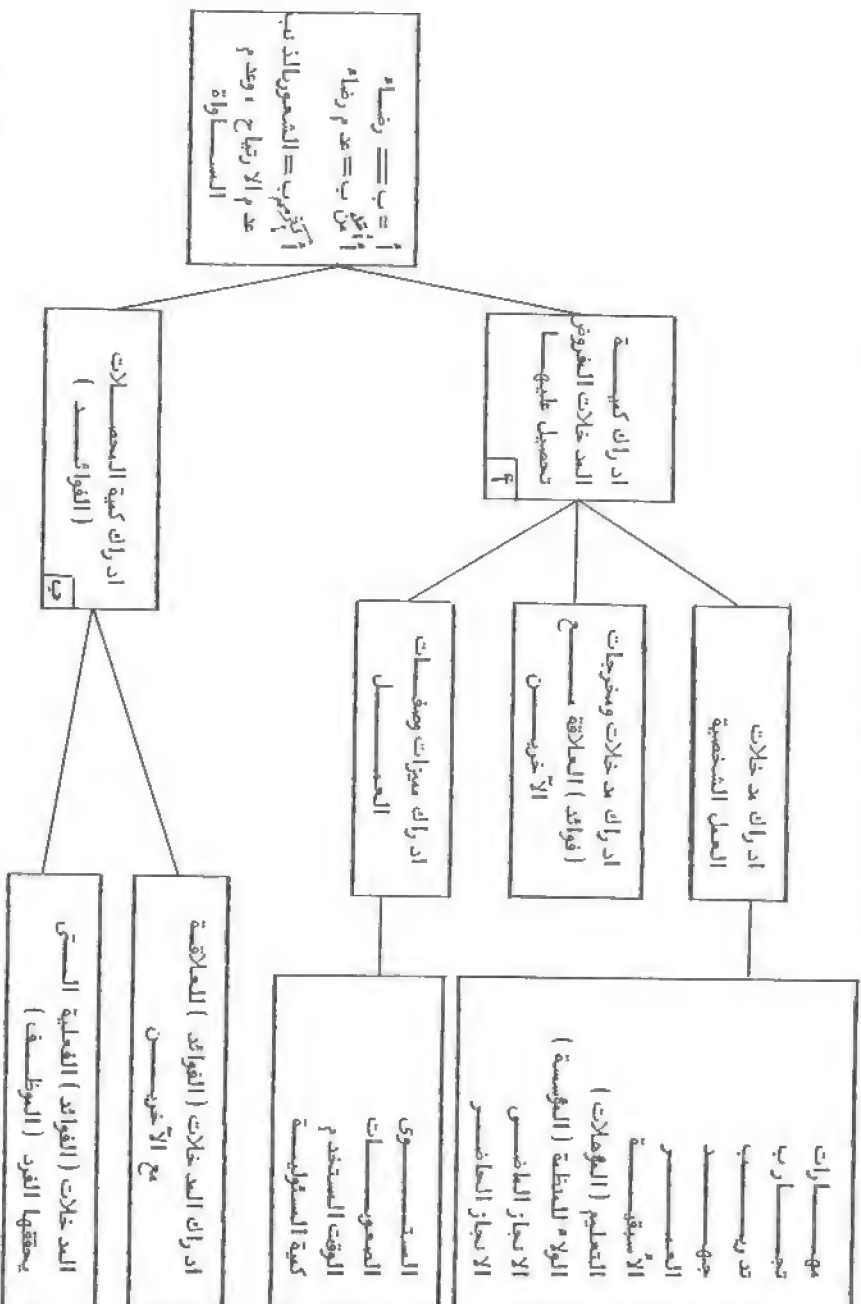
٣ - الرضا مع العمل نفسه (أى الرضا مع محتوى الوظيفة ، كالأجاز ، المسئوليات الصلاحيات ، الاعتراف ... الخ) •

والنموذج الذى اقترحه لولير يرى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) وهو شعور أو مشاعر الشخص تجاه ما ينبغي عليه أن يحصل عليه ، و (ب) وهو ما يدركه الشخص بأنه بالفعل قد حصل عليه •

فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عند توقع عدالة المكافأة (الجزاء) بأنه يفوق كمية المكافأة الفعلية • سيكون النتيجة هو عدم الرضا •

وعند ما يكون المكافأة الفعلية تفوق أو تساوى العدالة أو الانصاف المدرك للمكافأة فالنتيجة تكون الرضا الوظيفي • كما في شكل (٢٣) •

شكل (٤٢) نموذج لوتنر Lawler في محددات الرضا الوظيفي ١٩٧٣



ويضيف لولير الر، نموذج أن أهم المؤثرات على ادراك الشخص مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة) وادراك أهمية الآخرين ، وادراك صفات وخصائص العمل ، وكذلك وع، وادراك (المكافأة) أو الجزاء الذي يحصل عليه الشخص من عمله •

ففى هذا النموذج أيضا اذا كان (المكافأة) الجزاء الفعلى يفوق ادراك مكافأة المساواة فالنتيجة هى الشعور بالذنب ، والتوتر أو عدم الارتياح •

واذا كان ادراك المكافأة (المنصفة) يفوق المكافأة الفعلية فالنتيجة هو عدم الرضا •

الرضا الوظيفى فى المملكة العربية السعودية :

هذا وقد قام ناصر محمد العديلى فى عام ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م بدراسة الدوافع والرضا الوظيفى فى المملكة العربية السعودية مستخدما استفتاء منسوتا الشامل للرضا الوظيفى (M.S.Q.) بعد تكييفه وتعديله ليتلاءم مع بيئة العمل والظروف البيئية فى المملكة •

كانت عينة الدراسة (الموظفين المجرى عليهم الدراسة) هم موظفى الحكومة فى مختلف الوزارات والمصالح الحكومية فى مدينة الرياض وكان الهدف من الدراسة فى الأساس هو اكتشاف العوامل المساعدة على الرضا الوظيفى بين موظفى الحكومة فى المملكة العربية السعودية ومعرفة مواقف واتجاهات الموظفين تجاههم رضاهم الوظيفى فى الأعمال الوظيفية المختلفة •

ملخص نتائج الدراسة :

وجد الباحث من خلال تلك الدراسة أن الموظفين الحكوميين راضين بشكل عام • كما ان الرضا الوظيفى جاء كعامل واحد متكامل ومتعدد المصادر بمعنى آخر أن الموظفين فى القطاع الحكومى متجانسون فى رضاهم الوظيفى وقد يكون هذا التجانس

والتماثل في الرضا الوظيفي الرضا الوظيفي عائد للتجانس بين المجتمع السعودي ككل •

هذا وعلى ضوء التحليل العامل للرضا الوظيفي جاءت عوامل الرضا بـ

الموظفين السعوديين في القطاع الحكومي تسعة عوامل كما يلي : شلال (٢٤)

١ - النمو النفسي ، والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة في العمل •

٢ - الراتب والضمانات •

٣ - المسؤولية ، الاعتراف والتقدير ، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين •

٤ - الطرق المتبعة في الاشراف •

٥ - فرص التقدم والترقى الوظيفي •

٦ - ظروف العمل وبيئته المادية (اضاءة ، تكييف ، أثاث) •

٧ - متطلبات العمل (ساعات العمل ، المرونة ٠٠٠ الخ) •

٨ - الحالة الاجتماعية (السمعة ، المكانة الاجتماعية) •

٩ - أنظمة واجراءات الادارة والاعتراف الشخصي •

أ - ترتيب درجة الرضا :

أظهرت نتائج الدراسة حسب ترتيب اجابات الموظفين لدرجة الرضا

الوظيفي حسب (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ما يلي :

١ - العلاقة مع الزملاء •

٢ - الاعتراف والتقدير من الزملاء •

٣ - العلاقة والاعتراف من قبل المرؤوسين •

٤ - ظروف العمل وبيئته المادية •

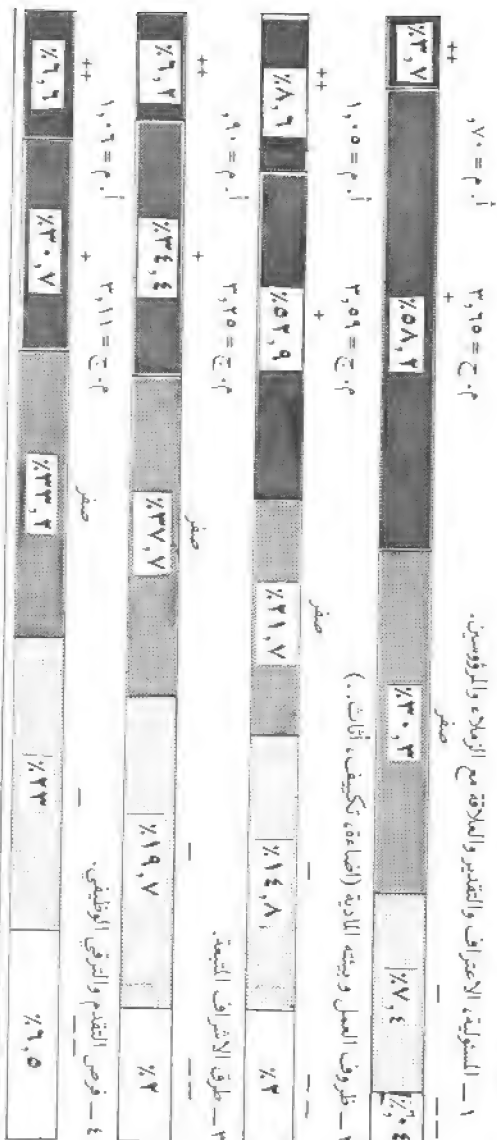
٥ - نوعية العمل •

٦ - الشعور بالانجاز من العمل نفسه •

ب- درجة الرضا المنخفضة :

- ١ - الفرص التي توفرها المنظمة للمساعدة في الترفيه والتسلية للموظف وعائلته •
- ٢ - الراتب وكمية العمل الذي يؤديه الموظف •
- ٣ - مقارنة ساعات العمل بساعات عمل موظفين آخرين يمارسون نفس العمل •
- ٤ - إتاحة الفرص للموظف لتطبيق آرائه وأفكاره الخاصة بالعمل •
- ٥ - الجوائز التي يحصل عليها الموظف من عمله •
- ٦ - حرية الموظف في المشاركة في رأيه وقراراته •

شكل (٣٤) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة كل مجموعة من عوامل الرضا الوظيفي. النسب متدرجة من أعلى إلى أدنى متوسط حسابي لكل عامل.



توزيع :
 - - غير راض إطلاقاً
 - - غير راض
 - - لا أدرى
 - - صفر

راض
 +
 ++ راض جداً

توزيع :
 - - غير راض إطلاقاً
 - - غير راض
 - - لا أدرى
 - - صفر

٥ - الحالة الاجتماعية (السمعة، المكانة... الخ) ++

صفر

أ. م. = ٣,٠٧	+	ب. م. = ٣,٠٧	صفر	% ٢٠,١	---	% ٥,٣
++						

٦ - النمو النفسي والفرصة المتاحة لاتخاذ قرارات في العمل. ++

صفر

أ. م. = ٨٤	+	ب. م. = ٣,٠٣	صفر	% ٤٦,٧	---	% ٢,٩
++						

٧ - متطلبات العمل (كمية العمل، المرونة... الخ) +

صفر

أ. م. = ٠,٧٤	+	ب. م. = ٣	صفر	% ٥٧	---	% ١٨

٨ - النظرة وإجراءات المنظمة والاعتراف الشخصي. ++

صفر

أ. م. = ٨١	+	ب. م. = ٢,٩٥	صفر	% ٤١	---	% ٢
++						

٩ - الضمانات والترتيب ++

صفر

أ. م. = ٨٠	+	ب. م. = ٢,٩١	صفر	% ٤٧,٥	---	% ٢,٥
++						

توضيح:

م. م. = المتوسط الحسابي
م. م. = الانحراف المعياري

++ راض جداً
+ راض
- غير راض
- غير راض إطلاقاً
- لا أدرى

القيــــــــــــادة

LEADERSHIP

الفصل السادس

القيادة

تعتبر القيادة LEADERSHIP من الموضوعات التي درسها الباحثون والدارسون دراسة سفيضة خلال السنوات الماضية وهذه الدراسات رغم تعددها وتنوعها أشبه ما تكون بالدراسات التي تناولت موضوع الدوافع لم تتوصل الى نتائج أو اتفاق كامل من حيث النتائج أو طرق القياس المتبعة

تعريف القيادة :

يرى بعض الباحثين أن القيادة هي :

" نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة " • (هغيل HEMPHIL ١٩٥٤ م ص

كما يرى آخر بأنها :

" عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف " • (ستوقدل STOGDILL ١٩٥٠ ص)

كما يرى ثالث بأنها :

" عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يرون بها " • (ريتشارد وآخرون RICHARD ETALL ١٩٧٢)

ويرى هيث وزملاؤه (١٩٧٩ م) أن القيادة هي :

" نشاط أو حركة تحتوى على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (ص ٢٩٢) •

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات هناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر :

- ١ - ان كل قائد يجب أن يكون له تابعون ، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقوم بدون تابعين له .
- ٢ - ان كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد أو المدير نفسه .
- ٣ - هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول الى الأهداف المحددة للجماعة .

لذلك يعتبر تعريف (هيث وزملاؤه HITT ETALL) ١٩٧٩ للقيادة بأنها نشاط وفعالية تحتوى على التأثير على سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة " يعتبر فى رأينا من أشمل التعاريف وأدقها .

ولا شك أن القائد LEADER يعتبر هو صاحب التأثير فى قيادة الجماعة أو التابعين له . كما أنه يعتبر عضواً فى هذه الجماعة وله مركز اجتماعى معترف به كما أنه يقوم بممارسة أنواعا من السلوك ذات علاقة بهذا المركز الذى يشغله .

ويرى د . ابراهيم الخمرى (١٩٧٩) ان عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التى تتم بين القائد ومن يتم قيادتهم ... ويضيف بأن هذه العلاقة التبادلية تتم فى اطار مناخ معين حيث يساهم الى درجة كبيرة فى تحقيق هذا النوع من العلاقة . ويرى الدكتور الخمرى (ص ١٥١) أن القيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد فهى تتضمن العديد من العناصر التى من بينها ما يلى :

- ١ - السمات الشخصية للقائد وسلوكه .
- ٢ - صفات المرؤوسين .
- ٣ - السمات الشخصية التى تميز رئاسة القادة وسلوكهم .
- ٤ - أهداف المنظمة .
- ٥ - مجموعة الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور مثل تصميم الأدوار (الوظائف) فى المنظمة ومتطلباتها ، والتدريب ونظم المكافآت (الرواتب ص ١٥١) .

مهارات القيادة :

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير على

سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها •

ويرى الدكتور على عبدالوهاب (ص ٣٠ - ٣١) أن القائد لكي يستطيع تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد ، التابعون ، الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الانتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات كما يحددها هي :

١ - المهارة الفنية :

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا اياه ، ملما بأعمال مؤسسه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها • كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل •

٢ - المهارة الانسانية :

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم • لأن معرفته بأبعاد السلوك الانساني يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مؤسسه ثانيا وهذا يساعد على اشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة •

٣ - المهارة التنظيمية :

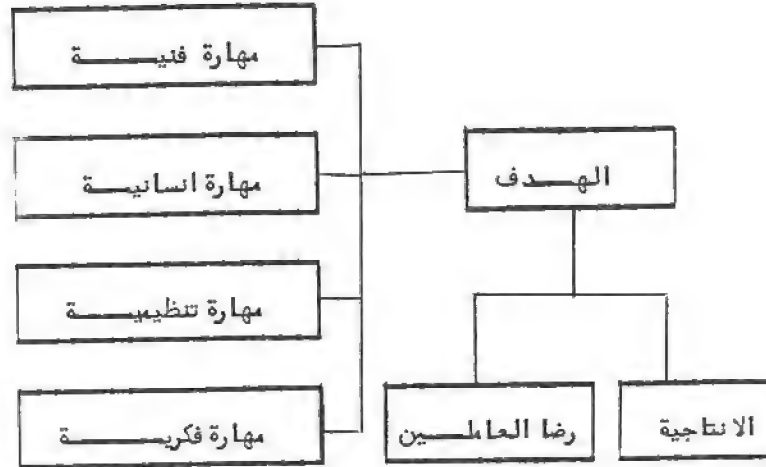
وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل يفهمهم أهدافها وأنظمتها وخططها • ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة

وسياسات التوظيف والتعيين والنقل والترقية وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة
بالعمل وانجازاته •

٤ - المهارة الفكرية :

وهي أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج
بالمقارنة • وكذلك تعنى المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين •
وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف • وهذا
ويوضح الشكل (٢٥) مهارات القيادة •

شكل (٢٥) مهارة القيادة



المصدر : د • علي عبدالوهاب • موضوعات سلوكية - معهد الادارة العامة

ص ٢٢ •

قوة تأثير القيادة :

حيث أن قوة القائد تعنى قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة والمنظمة التي ينتمون إليها •

وحيث أن قوة القائد تأتي من عدة مصادر أثناء تأثيره على الجماعة أو على الأفراد التابعين له • فقد تأتي هذه القوة من الوضع أو المركز الذي يتمتع به هذا القائد (المدير) أو من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة له أو من قدرة تأثير الشخص ، وسماته الشخصية التي يتميز بها • أو قد يكون مصدر قوة القائد وتأثيره من جميع العوامل الثلاثة المار ذكرها •

هذا وقد تم دراسة قوة القائد ومدى تأثيره على التابعين وأظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي (فرش ورافن : FRENCH & RAVEN 1961) :

١ - القوة الشرعية أو القانونية : LEGITIMATE POWER

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو تدرجه الهرمي في الإدارة أو المنظمة نفسها • وهذه القوة عادة ما تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير كأن توضح اسم وظيفته على باب المكتب مثل : المدير العام ، مدير الشؤون الإدارية ، المدير المساعد ، المشرف • الخ •

٢ - قوة المكافأة : REWARD POWER

وهذه القوة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والمكافأة ، والترقيات والجوائز • (•)

٣ - قوة القسر أو الإكراه : COERCIVE POWER

وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (التأنيب ، إنهاء الخدمة ••• الخ •)

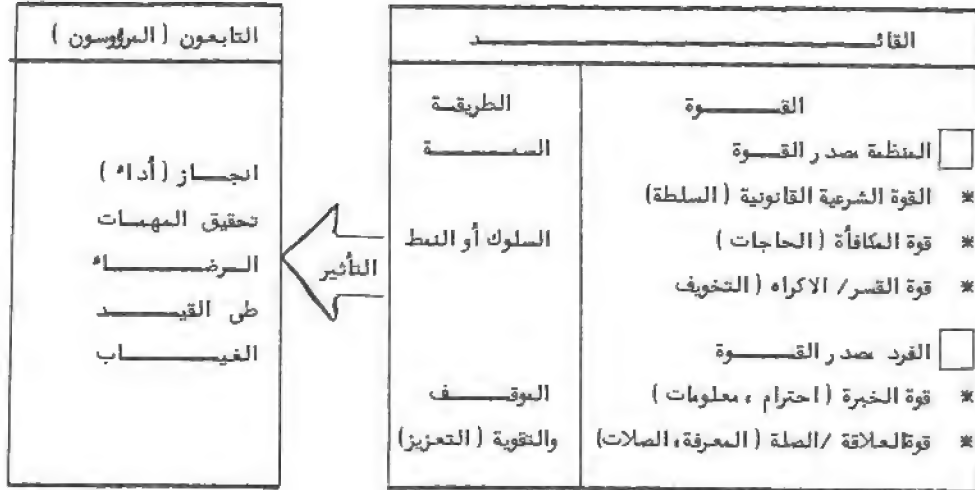
وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة •

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة • وهذه القوة تتمثل عادة في ساعدى الدرام والمشرفين فى المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على الدرام العاملين أو المشرفين ففى المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة •

هذا وتعرف هذه الأنماط الثلاثة الأولى (القوة القانونية أو الشرعية قوة المكافأة ، قوة القسر والاكراه) بأنها مصادر أو خصائص للفرد أو مصادر تأثير موجودة عند الفرد (الشخص كموثر) •

أما الأنماط الباقية (قوة الخبرة ، وقوة الصلة أو العلاقة) تعرف بأنها خصائص للفرد أو مؤثرات ودوافع للشخص الهدف أو الشخص كموثر عليه • وهكذا يتضح أن القيادة هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة كما فى شكل (٣٦) •

شكل (٢٦) النموذج الأساسي لدراسة القيادة



نظريات القيـادة

TRAIT THEORY

أولاً : نظرية السمات :

تعددت الدراسات ذات العلاقة بالقيادة • فمنذ عام ١٩٤٠م حتى عام ١٩٥٠م كانت الدراسات تركز على القيادة من حيث سمات القائـــــــــــــــــد (LEADER TRAIT) وصفاته وخصائصه التي يمتاز بها أو يجب أن يمتاز بها •

فالدراستات الأولية كانت تبحث عن خصائص القائد الناجح لكي تفرق بينه وبين خصائص القائد غير الناجح • وهكذا بدأت البحوث تتعمق في صفات القائد وسماته الشخصية من حيث خلفياته ، عواطفه وانفعالاته ، تركيبه الفيزيولوجي (الجسدي) ذكائه ، وخصائصه الشخصية الأخرى •

وهكذا نجد أن ستودريل (STODDILL) عام ١٩٤٨م بدأ
يحدد سمات القائد الشخصية ويصنفها في ست مجموعات رئيسية هي :

- ١- الخصائص الفيزيولوجية
- ٢- الخلفيات الاجتماعية
- ٣- الذكاء
- ٤- الشخصية
- ٥- المهارات وخصائصها
- ٦- الخصائص الاجتماعية

PHYSICAL CHARACTERISTICS

١ - الخصائص الفيزيولوجية (الجسمية) :

وهذه الخصائص تشتمل على العمر ، المظهر ، الطول ، الوزن
وهذه الخصائص تعنى فى رأى دارسى هذه النظرية الى صفات

الفرد الجسدية وخصائصه العامة لها تأثير على التأثير على الآخرين والقيام بعملية القيادة على الوجه المطلوب • ولا شك أن مثل هذه الخصائص أو الصفات الفيزيولوجية تطعب دورا بارزا في القيادة وتساعد القائد على تحقيق أهداف الجماعة ، ولكن ليس في كل الأحوال وليس في كل المواقف •

٢ - الخصائص الاجتماعية : SOCIAL BACKGROUND

لم تتوقف دراسات الباحثين في القيادة على خصائص القائد الجسدية بل اهتمت بدراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالفرد لمعرفة مدى تأثيرها على سلوكه وقيادته والعوامل أو الخصائص الاجتماعية التي درست مثل التعليم ومستواه ، الحالة الاجتماعية ، والتحويلات الاجتماعية • هذا وقد توصلت هذه الدراسات الى هذه النتائج :

- ١ - الحالة الاجتماعية والاقتصادية العالية مفيدة في بلوغ القائد أهدافه •
- ٢ - عدد كبير من القادة المنحدرين من مستويات اجتماعية واقتصادية دنيا قادرون على الحصول على مستويات أعلى في القيادة هذا اليوم •
- ٣ - قادة اليوم يسعون الى الحصول على تعليم أكبر من السابق •

٣ - الذكاء : INTELLIGENCE

أوضحت الكثير من الدراسات بأن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على البت والتحكيم في الأمور ، والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على التزود بالمعلومات والقدرة على الحديث والمخاطبة • وكذلك القدرة على استعمال الذكاء والبت في الأمور

• بحكمة ودقة ، واستيعاب للمشاكل والمؤثرات المحيطة به •

PERSONALITY

الشخصية :

٤ -

كما أوضحت الدراسات أن شخصية القائد لها تأثير على قدرته على القيادة ، فالمدبر الفعال يمتاز بسمات شخصية عامة كاليقظة ، والثقة بالنفس ، وتوحد الشخصية ، الاعتماد على النفس ، السيطرة على الحاجات الشخصية •

ولا شك أن شخصية الفرد لها تأثير على سلوكه وتصرفاته كما مر بنا في دراستنا للسلوك الانساني في الفصل الأول من هذا البحث • وحيث أن القائد هو أحد الأفراد فان سلوكه عادة يكون انعكاسا لشخصيته والمؤثرات عليها •

TASK

المهام — ذات العلاقة بالخصائص :

٥ -

لا شك أن المهام التي يمارسها القائد هي محك وموضح اختبار لصفاته وخصائصه الفردية لذلك وجدت الدراسات في هذا المجال أن القائد يمتاز بحاجات عالية للإنجاز والتحقيق واثبات الذات وكذلك المسؤوليات والقدرة على تحملها • هذا بالإضافة الى امتيازه بالمبادرة والتوجيه الذاتي ، وتوجيه المهام التي يمارسها • كذلك وجدت بعض الدراسات أن القائد عموما باستطاعته — كفرد — أن يمتاز بالدافعية العالية والتحفز والحاجة الى تحقيق الأهداف • سيزلاجي وزملاؤه ١٩٨٠ ص (٢٨) •

SOCIAL CHARACTERISTICS

الخصائص أو الصفات الاجتماعية :

٦ -

تصف البحوث الخاصة بالصفات والخصائص الاجتماعية بأن القائد نشيط ومتعاون ومشارك في نشاطات عديدة ومتنوعة • كذلك

كما أنه متعاون ومتناسق في نشاطاته مع الآخرين • وهذه المهارات والخبرات الشخصية الداخلية والخارجية يبدو من خلال هــ هذه الدراسات أنها ذات قيمة وتقييم من قبل الجماعة التابعين للقائد • وينعكس أثرها على توحيد الجماعة وثقتها به وكذلك تماسكها والتحامها مع بعض للوصول إلى الأهداف المشتركة والمرغوبة • وهكذا يتضح من نظريات السمة / السمات في القيادة أن هذه النظرية أو هذه النظريات تفرق بين صفات وخصائص القائد الناجح عن صفات وخصائص القائد الغير ناجح وهذه النظريات تركز على سمات القائد في جميع أبعادها ولا تعطي أهمية تذكر للمواقف التي يمر بها • هذا ويوضح شكل (٣٦) أبعاد نظريات السمات بالنسبة للقيادة •

شكل (٢٠) الأبعاد الأساسية في القيادة (سمات القائد) في رأى نظرية

السمات (ستوكسديل STOGDILL ١٩٤٨)

(١) الخصائص والصفات	(٢) الخلفيات الاجتماعية	(٣) الذكاء
١ - العمر ٢ - المظهر ٣ - الطول والعرض ٤ - الوزن	١ - التعليم ٢ - الحالة الاجتماعية ٣ - التحولات/التقلب	١ - الذكاء ٢ - القدرة ٣ - المعلومات/المعارف ٤ - البت في الأمور ٥ - التحكم والتصرف ٦ - القدرة على الخطابة والتأثير •
(٤) الشخصية	(٥) المهمات وعلاقتها بالخصائص	٦ - الخصائص والصفات الاجتماعية
١ - العدوانية ٢ - اليقظة ٣ - السيطرة والهيمنة ٤ - الحماسة ٥ - الانبساط ٦ - الاستقلال ٧ - الابداع والابتكار ٨ - التوحد الشخصى ٩ - الثقة بالنفس	١ - دافعية الانجاز ٢ - الدافع الى المسئوليات ٣ - المبادرة والمبادأة ٤ - الثابرة والاصرار ٥ - المغامرة ٦ - توجيه المهام والأعمال	١ - القدرة الادارية ٢ - الجاذبية ٣ - التعاون والمشاركة ٤ - المكانة والسمعة الشعبية ٥ - الهيبة والاحترام ٦ - الاجتماعية ٧ - المهارات الداخلية ٨ - الذوق واللباقة ٩ - الدبلوماسية

١٩٨٠ ص ٢٨٢ •

المصدر : سيزلا جى وزملاؤه

نتيجة لعدم الرضاء التام من نتائج أبحاث ونظريات السامح في القيادة الادارية في عام ١٩٤٠ وما تلاها من سنوات حيث كانت تلك النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط دعت الحاجة في أول عام ١٩٥٠ م الى دراسة سلوك القائد LEADER BEHAVIOR وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي . وهذا دعا العديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي في دراسة القيادة .

هذا وكانت فلسفة النظريات السلوكية

تركز على النمط القيادي STYLE OF LEADERSHIP ويعنى أن فعالية القائد LEADER EFFECTIVENESS تأتي من النمط الفعلي للقائد في القيادة ويفيد القائد في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف الأكيدة والمرغوبة . . . وينتج عن ذلك انتاجية عالية وروح معنوية جيدة .

كما أن النظريات السلوكية في القيادة عكس نظريات السمات لا تركز على سمات القائد كقائد وفرد ولكنها تهتم بفعالية القائد . هذا وقد ركزت هذه النظريات السلوكية في القيادة على جانبين مهمين وهما :

أ - توجيه المهام :

ويعنى ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لانجاز العمل وأدائه بجد وتمام وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته ، واتخاذ القرارات ، وتقييم الأداء والانجاز .

ب - توجيه الموظف :

ويعنى ذلك الانفتاح والصدقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة اشباعهم .

١ - دراسة جامعة أوهايو :

هذا ومن أهم دراسات سلوك القائد الدراسة التي قامت بها
جامعة ولاية أوهايو عام ١٩٥٠ OHIO STATE UNIV. STUDIES
والتي درست خلالها محددات سلوك القائد (THE DETERMINATIONS
OF LEADER BEHAVIOR) وكذلك تحديد فعاليات أنماط
القيادة من جماعات العمل من حيث الانجازات والرضا (فلشمان
FLISHMAN ١٩٥٧ م) •
(THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON WORK-GROUP
PERFORMANCE AND SATISFACTION .)

ومن خلال هذه الدراسة هناك بعدان في القيادة تم التعرف
عليهما وهما كما يلي :

١ - الهيكل (البناء) التمهيدى :

وهذا يهتم بالدرجة التي ينظم ويويعرف بها القائد
المهام وجدولة العمل ليتم عمله ، وكذلك تأسيس شبكة
الاتصالات وتقييم انجازات جماعة العمل • ويوضح سيزلاجى
وزملاؤه أن هذا يعنى فحص أنماط القيادة فى توجيه المهام •

٢ - الاعتبار :

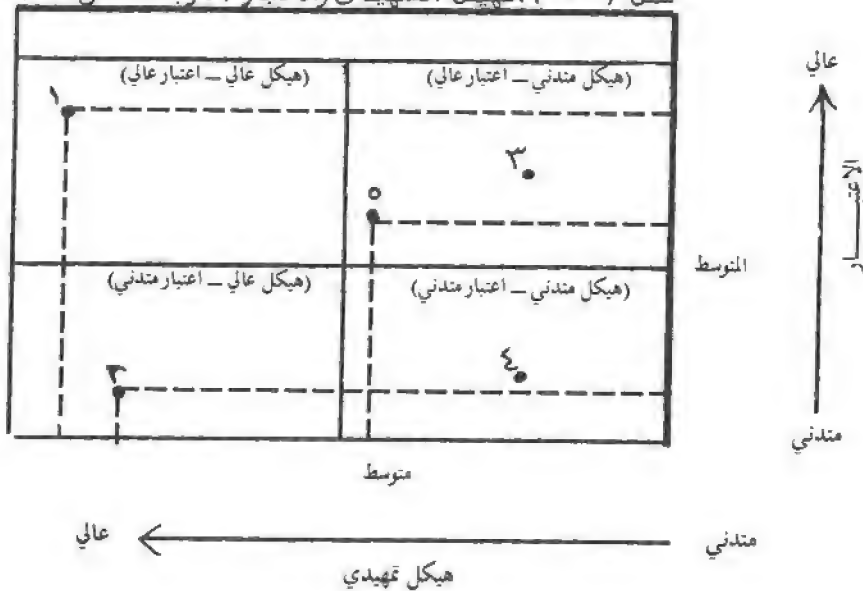
وهذا يعنى فى رأيهم — السلوك الذى يلزم الثقة
الاحترام المتبادل ، الصداقة ، التأييد ، والاهتمام برفاهية
الموظفين • والاعتبار هنا كذلك يعنى التأكيد على أنماط
القيادة فى توجيه الموظف •

هذا وقد تم قياس هذين البعدين بواسطة استخدام بعض الاستفتاءات QUESTIONNAIRE وهما استفتاءان : الأول يقيس نمط القيادة كدرك بواسطة القائد نفسه ويسمى (استفتاء معرفة آراء القيادة .

والثاني يقيس نمط القائد كدرك بواسطة التابعين له أنفسهم هذا ويوضح الشكل (٣٨) درجات خمسة مدرجة كثال على هذا النموذج في قياس سلوك القائد كمؤشر على القيادة . فالمدير رقم (١) يصور (هيكل تمهيدى عالى) و (اعتبار عالى) لنمط القيادة ... والمدير رقم (٢) يبدو أنه يصور (هيكل تمهيدى عالى) مع (اعتبار متدنٍ) .

والمدير رقم (٥) يملك نمط قيادى يمكن اعتباره فى مدى متوسط لكليهما (الهيكل التمهيدى) و (الاعتبار) .

شكل (٣٨) الهيكل التمهيدى والاعتبار (درجات خمس قيادة)



٢ - دراسات جامعة ميتشجن (مركز العمل ، ومركز الموظف) ١٩٦٧م

UNIVERSITY OF MICHIGAN STUDIES: JOB CENTERED AND EMPLOYEE CENTERED.

قام العالم رينس ليكرت LIKERT ١٩٦٧ باجراء
عدة أبحاث في جامعة ميتشجن حول القيادة الادارية وسلوك القائد
حيث أكدت تلك الدراسات على أن التعرف على أنماط سلوك القائد
ينتج عنه زيادة انجاز جماعة العمل والرضا الوظيفي •

هذا وقد ميز ليكرت LIKERT بين نمطين للقيادة الادارية

وهما:

١ - نمط القيادة لتمرکز العمل :

وهذا يعنى انعكاس القيادة على الاشراف القريب
القريب والحميم ، وكذلك القوة الشرعية للقائد ، والقوة القسرية
(الاكراهية) بالاضافة الى جدول الاجتماعات وتقييم الأداء
والانجازات •

٢ - نمط القيادة لتمرکز الموظف :

وهذا النمط يعنى أن الموظفين يقومون بعملية
التوجيه بأنفسهم في العمل ، كما أن هذا النمط القيادي ،
يؤكد ويبحث على تفويض السلطات والمسئوليات والاهتمام برفاهة
الموظف واشباع حاجاته والتطور الوظيفي وكذلك النمو
النفسي للموظف •

هذا وقد درس العديد من السلوكيين في جامعة
ميتشجن بقيادة ليكرت القيادة وأنماطها المتعددة وعلاقتها
بفعاليات القائد وذلك في عدة دراسات أجريت على العديد
من الموظفين والعاملين في مؤسسات وأجهزة حكومية وخاصة

كبيرة الحجم • هذا وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن الانتاجية تزداد في كلا النمطين القياديين نمط التمركز الوظيفي (تمركز العمل) وتمركز الموظف نفسه • كما أظهرت هذه الدراسات أن الانتاجية والرضا الوظيفي تزداد بينما تقل كل من غياب الموظفين وطي قيديهم وانتقالهم .

خلاصة النظريات السلوكية في القيادة :

وهكذا نجد أن نظريات القيادة السلوكية والتي تمثلت بدراستي جامعة أوهايو (فلشمان ١٩٥٧) ودراسات جامعة متشجن (ليكرت LIKERT ١٩٦٧) أكدت على مواقف القيادة من ناحية الانماط السلوكية BEHAVIORAL STYLE للقائد وهذا يعنى أن القيادة في رأيهم تعنى ما يمارسه ويقوم به القائد وليس خصائصه وصفاته الشخصية كما تعتقد نظريات السمات TRAITS THEORIES كما أن النظرة السلوكية للقيادة تركز على نمطين سلوكيين في القيادة وهما توجيه المهام ، وتوجيه الموظف نفسه •

نظريات المواقف في القيادة

SITUATIONAL THEORIES

في أواخر الستينات من هذا القرن (١٩٦٠) شعر الكثير من الباحثين والمهنيين في دراسة القيادة أن نظريات القيادة السلوكية لا تخلو من بعض المحددات ومهمته المحددات جعلت الدارسين يواصلون الدراسات والبحث في القيادة للوصول إلى نظريات أكثر شمولية وأكثر دقة وذلك باستعمال طرق أخرى في دراسة القيادة * وهكذا دعت الحاجة إلى التركيز على دراسة المواقف SITUATIONS التي يعربها القائد وذلك للوصول إلى نتائج أشمل وأدق في عملية القيادة *

وحيث أن المواقف القيادية تختلف من منظمة / مؤسسة إلى منظمة / مؤسسة أخرى وذلك نظرا لظروف كل منظمة من حيث حجم العمل ، ونوعية العمل ، والمهام والظروف البيئية المحيطة والتي تطعب دورا بارزا في تحديد نوعية القيادة فقد بدأت الدراسات تهتم بالعديد من العوامل والعوامل المؤثرة على المنظمة مثل الفسوق الفردية بين الموظفين ، هيكل الجماعات والتطبيقات ، أنظمة المؤسسات وأجراءاتها المتبعة ، وتطبيق هذه الأنظمة والإجراءات ، وأثر ذلك على إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي وفق هذه المواقف المتعددة *

وهكذا أوصت الدراسات الحديثة في القيادة على دراسة أربع أبعاد هامة في المنظمات المعاصرة وهي : خصائص المدراء ، خصائص المرؤوسين ، هيكل الجماعة وطبيعة المهام ، عوامل المنظمة كما في شكل (٣٩) *

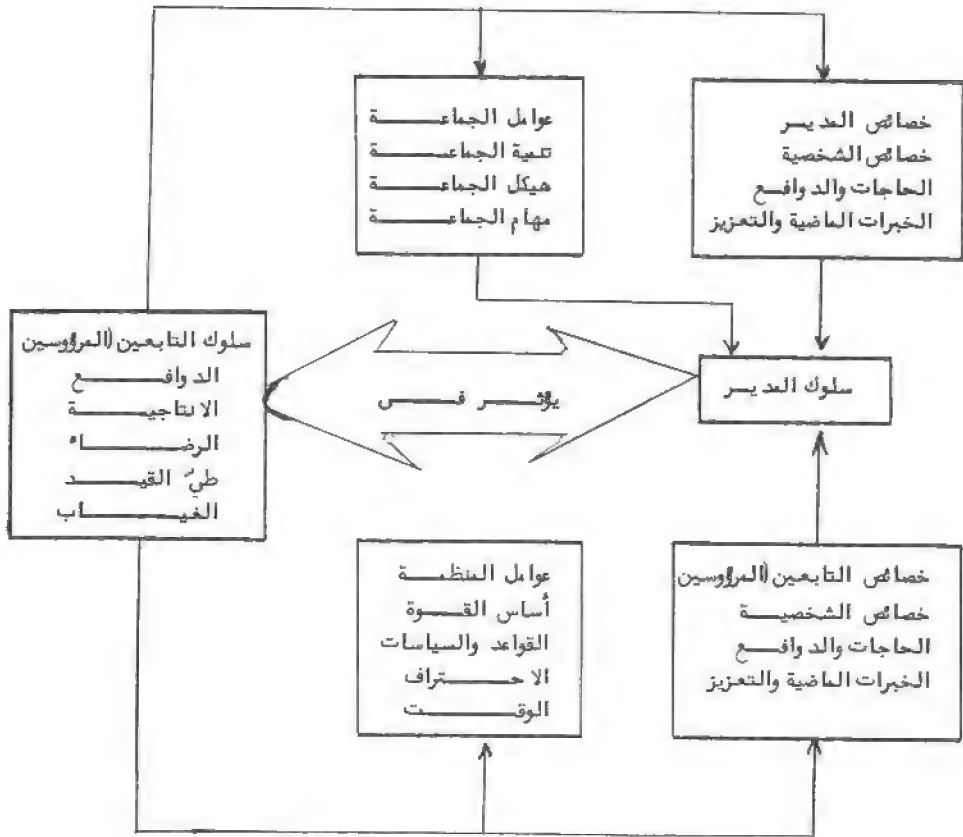
١ - خصائص المدراء : MANAGERIAL CHARACTERISTICS

وبمعنى ذلك أن سلوك المدير في أي بيئة كانت يعتمد على ضغوط أو

خصائص الفرد وصفاته والعوامل الهامة في هذا الشأن هي :

أ - الخصائص والصفات الشخصية : من حيث مقدار ما يتمتع به المدير من

شكل (٢٩) عوامل المواقف المؤثرة على سلوك القائسد



المصدر : سيزلجي وزملاؤه ١٩٨٠ ص ٢٨٩

ثقة وقدرات تخوله بأن يكون قائدا • ما مدى ذكائه ومقدرته على الآخرين ؟

ب - حاجاته ودوافعه : ما مقدار حاجاته ودوافعه •• وما نوعية هذه الدوافع والحاجات ؟ هل هي محصورة بدافعية القوة والسيطرة فقط بل انها تتعداها الى دوافع أخرى كالحاجات الأساسية والاجتماعية وحاجات النمو النفسى والتحقيق الذاتى وحاجات الابداع والابتكار والمشاركة فى الرأى مع التابعين •

ج - الخبرات الماضية والتعزيز : ما مدى تأثير هذه الخبرات على المدير من حيث مشاركته مع المرؤوسين فى القيام بالمهام وأداء العمل ، ما مدى تأثير الثقافة والعوامل البيئية والحضارية والاجتماعية كالعادات والتقاليد والقيم والدين والمثل وغيرها على سلوك القائد وما مدى تأثير ذلك على العمل نفسه وعلى التابعين والمواقف التى يمر بها القائد والمنظمة •

٢ - عوامل المرؤوسين (التابعين) : SUBORDINATE FACTORS

قبل أن يقرر القائد أى نمط سيستعمل ينبغى عليه كما يقول سيزلا جى وزملاؤه ١٩٨٠ (ص ٢٨٩) اعتبار الخصائص والصفات الفردية ونماذج السلوك عند (المرؤوسين) التابعين له • فالتابعين مثل المدير لديهم عوامل وخصائص داخلية يمكنها التأثير على سلوكهم وتعاملهم وأدائهم الوظيفى وهذه العوامل تشتمل على :

أ - الخصائص الشخصية ، مثل الثقة بالنفس ، الذكاء ، وغير ذلك من الصفات الشخصية التى قد تؤثر على علاقته مع القائد •

ب - الحاجات والدوافع : مثل حاجات ودوافع المدير (القائد) نفسه وهذا

ينعكس على مدى فعالية المرؤوس مع المدير (القائد) كما أن مستوى هذه الحاجات والدوافع من حيث استواها وكمية تأثيرها على الدافعية واشباع هذه الحاجات سواء كانت الحاجات الأساسية أو الحاجات الاجتماعية أو حاجات النمو والتحقيق الذاتى •

د - الخبرات الماضية والتعزيز : لا شك أن خبرات المرؤوس الماضية وقدرات التعزيز لديه لها تأثير على عملية القيادة بشكل عام •

GROUP FACTORS

٣ - عوامل الجماعة :

لا شك أن الجماعة فى كل تنظيم هم العامل الأساسى فى نجاح أو فشل هذا التنظيم • فالجماعة يبدأ أثرها من المجتمع الكبير وفى المنظمات الصغيرة والكبيرة ، وخصائص الجماعة فى أى تنظيم سواء كان هذا التنظيم صغيراً أو كبيراً تلعب دوراً هاماً فى التأثير على قدرة المدير فى عملية القيادة • وأهم عوامل الجماعة هى :

- أ - مراحل تنمية الجماعة من حيث فعالية نمو الجماعة ، وسلوك القائد فى مراحل تنمية الجماعة وتوجيهها الوجهة الصحيحة ، وكذلك صراعات ومشاكل الجماعة والقدرة على إيجاد الحلول لهذه المشاكل والصراعات •
- ب - هيكل الجماعة : من حيث مدى فعالية المدير فى التأثير على قيادة الجماعة ومدى تماسك الجماعة وتعاونها فى الوصول الى الأهداف المشتركة والمرغوبة • كذلك نوعية النمط السلوكى للقائد فى التأثير على الجماعة لانجاز المهام المطلوبة •
- ج - مهام الجماعة : وهذا يعنى طبيعة هذه المهام ، ومدى تأثيرها على نجاح القائد وتأثيره على فعاليات الجماعة ككل ومدى تحقيق وانجاز الأهداف المشتركة •

تعنى عوامل المنظمة المتعلقة بمواقف القيادة تلك العوامل ذات العلاقة بنوع المنظمة وتشتمل على : أساس القوة وقاعدتها ، نوعية هذه القوة ان كانت شرعية أم قسرية أم غيرها • وكذلك الاحتراف بالنسبة للمدير من حيث هل هذا الاحتراف حاصل نتيجة للتدريب الدقيق والشامل والتدريب الحرفى كالمهندس ، الممرض والعالم ... الخ • كذلك عملية الوقت من حيث القرار الآنى ، التوتر المصاحب لاتخاذ القرار وكذا الضغوط وكذلك مشاركة الآخرين فى عملية اتخاذ القرار ومدى تأثير ذلك على فعالية القيادة (شكل رقم ٤٥) •

نظرية طريق — هدف فعاليات القيادة • هاوس ١٩٧١ م :

A PATH-GOAL THEORY OF LEADER EFFECTIVENESS

قام هاوس HOUSE ١٩٧١م بتقديم نظرية طريق — هدف فعالية القائد — PATH-GOAL THEORY وهذه النظرية تعتمد على نظرية التوقعات فى الدوافع والتي تطرقنا لها فى فصل الدوافع و (طريق الأهداف) تعنى الجهد — الانجاز ، والانجاز — توقعات المكافأة (الراتب) وكذلك عملية التوازن فيما بينهم • حيث يرى هاوس HOUSE أن فعالية الدافع عند القائد تحتوى وتشتمل على زيادة دفع الرواتب للتابعين (المرؤوسين) لانجاز أهداف العمل وجعل هذا الطريق (الهدف) لهذه الرواتب المدفوعة أسهل — للمؤسسة من توضيحه • تخفيض عوائق الطريق أو أى مآزق وزيادة فرص الرضا الشخصى فى الطريق • (ص) ويوضح الشكل (٢٠) أبعاد هذه النظرية •

ان الفعالية الأساسية فى نظرية (طريق الأهداف لفعاليات القائد) هو المؤثرات على التكافؤ والتوقعات التى يدرکها التابعين للقائد •

فاذا كان القائد يستطيع زيادة توازن الادراك وتوضيح وزيادة احتمالية (امكانية) التوقعات • فالجهد الأعظم والرضا لعال والانجازات هى النتيجة •

بمعنى آخر ان نظرية (طريق الأهداف) فى القيادة ترى أن سلوك القائد مدفوع لأنه يؤثر على طريقة التابعين له فى تحقيق أهداف المهام والأهداف الشخصية فالتابعين فى رأى هذه النظرية مدفوعين اذا أنهم عرفوا أن العمل بجهد (طريق الأهداف) سيقودهم الى نتائج أكيدة (الأهداف) وخصوصا اذا أنهم أعطوا قيمة لهذه النتائج أو المخرجات •

هذا ويرى هيث ١٩٧٩ ص () ما يلى :

١ — على المديرين أن يحددوا أى مكافأة (راتب ، ترقية ، اعتراف) ممكن أنها تتناسب

مع المهام المنجزة والمحقة • كما أن على المدير أن يستخدم المكافأة (الجزاء)
الذى يشتمل على أعلى توازن VALANCE أو تقييم VALUE للموظفين
أنفسهم •

٢ - ان تفاعل المدير مع المرؤوسين (التابعين) فى العمل يزيد من توقعاتهم فى
الحصول على هذا الجزاء لتحقيق الأهداف •

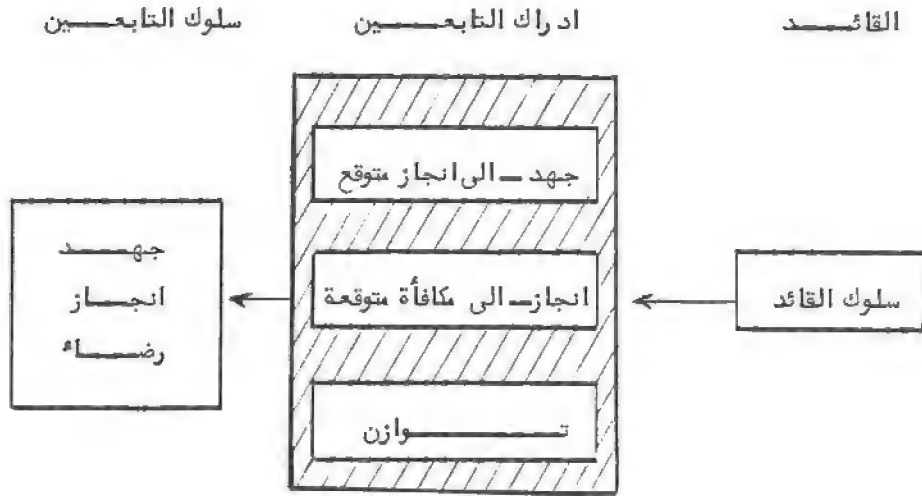
٣ - ان مواجهة المدير بين مهارات المرؤوسين مع متطلبات المهام وتزويد هم بالساعات
الضرورية يساعد على زيادة توقعات الموظفين بأن جهودهم سوف تقود الى انجازات
ونائج جيدة •

٤ - وبإمكان المدير زيادة الرضا الشخصى عند الموظفين وربط ذلك بالقيام بالأعمال
وتحقيق أهداف العمل عن طريق :

- أ - تحديد مهام ذات معنى •
- ب - تفويض سلطات وصلاحيات اضافية •
- ج - تعميم أهداف ذات معنى •
- د - الموافقة على مشاركة المرؤوسين فى المساعدة فى تصميم الأهداف •
- هـ - خفض العوائق المحيطة (المثبطة) •
- و - الاهتمام والاعتبار لحاجات المرؤوسين (التابعين) •

وهذه النشاطات والفعاليات يمكن اعتبارها وتقييمها كجزاء ومكافأة عالية للتابعين
تتناسب مع الحاجات الراقية (حاجات تحقيق واثبات الذات) عند ما زلوا وكذلك العوامل
الدافعة عند هرنزيج كما مر بنا فى حديثنا عن الدوافع (راجع موضوع الدوافع والحاجات
الراقية عند ما زلوا ، العوامل الدافعة عند هرنزيج) •

شكل (٤٠) هيكل نظرية طريق - هدف فعالية القيادة



المصدر : سيزلا جي وزيملاوه ١٩٨٠ ص ٢٩٦

نظرية عامة للقيادة الادارية

قام ميتشل هيت وزملاؤه ١٩٧٩ HITT ETALL في كتابهم
الادارة الفعالة THE EFFECTIVE MANAGEMENT بتحديد اطار شامل للقيادة
LEADERSHIP وذلك في نموذج عام •

يرى هذا النموذج أن هناك عدة علاقات هامة تحدد قوة تأثير القائد على
فعالية الأفراد والجماعات وهذه الأشياء كما يلي :

- ١ - عوامل فردية : خاصة بالفرد نفسه •
 - ٢ - عوامل تنظيمية : خاصة بالمنظمة نفسها •
 - ٣ - عوامل التفاعل : (مزاوجة أو صراع) ما بين العوامل الفردية والعوامل
التنظيمية • أنظر شكل (٤١) •
- فالقائد يؤثر على التابعين ويتأثر بهم •

العوامل الفردية في القيادة :

معظم الأفكار والمفاهيم في القيادة الادارية تنعكس على طبيعة القائد من
حيث شخصيته ومعتقداته واتجاهاته •

هذا وقد ركزت الدراسات الحديثة في القيادة الادارية بالنسبة للفرد على
ثلاث جوانب وهي : سمات القائد ، معتقدات القائد ، قيم القائد •

أ - سمات القائد :

يعنى بالسمات الصفات الشخصية ، كالذكاء ، وفهم الشخص عن نفسه ،
الشابرة ، الانبساط ... الخ وجميع هذه الأشياء يطلق عليها علماء النفس
بالسمات •

وهذه السمات تعتبر خصائص رئيسية في تحديد سلوك الفرد وبجانبه

• في الحياة

هذا ويتضح من الدراسات المعاصرة أنها كانت تهتم بسمات الشخصية

كالذكاء ، والانبساط ، والعدوانية ، والقدرة على إصدار الحكم أكثر من دراسة

غيرها من السمات الأخرى •

ب - معتقدات القائد وقيمه :

المعتقدات تعرف بأنها الأفكار التي يحفلها الناس حول العالم الذي

يحيط بهم وكيف تتم عملياتها •

فالناس عادة يسلكون وفقا لهذه المعتقدات • فكثير من الناس يحلون

اعتقادات وأفكار عن أصدقائهم ، وعن الناس الآخرين وكذلك عن وعود المستقبل •

ج - أما القيم فهي تقييم الفرد للأشياء الجيدة والأشياء الرديئة في الحياة • مثلا

ما نعتقده من قيم في حياتنا كالصدق والكذب والأمانة والخيانة •• وما نؤمن

به من أمثال وحكم • مثلا :

١ - الأمانة هي خير سياسة في الحياة •

٢ - شعور الآخرين دائما هام •

٣ - إنجازات الإنسان خير اختبار لقيمة هذا الإنسان ••• الخ •

وعادة يأتي الحديث عن المعتقدات والقيم بشكل جماعي ومترابط نظرا لأنهم

متقاربان ومتفاعلان بالرغم من اختلافهما عن بعض من حيث المعنى •

فالمعتقدات تصبح قيم عندما تقود إلى أشياء محبة للإنسان وكذلك قد تقود إلى

لا شيء إذا كانت غير مجدية أو غير محبة •

٢ - قوة تأثير القائد :

حيث أن قوة تأثير القائد لها تأثير على سير المجموعة وإنجازاتها
لذلك من المهم القاء الضوء على خمسة مصادر لقوة القائد وهى :

١ - القوة القسرية (الأكراه) :

وهو شعور التابعين بأن القائد سوف يعاقبهم وهذا العقاب
لن يكون مربحا • كالخصم أو القيام بمهمات شاقة •

٢ - القوة أو قوة المكافأة :

شعور التابعين بأن القائد سوف يكافئهم وهذه المكافأة مربحة
وجيدة • كالترقية ، والاعتراف ، والمهمات السهلة •

٣ - القوة الشرعية :

شعور التابعين بأن الإدارة أو القائد عنده السلطة أو الصلاحية
لاصدار أى قرار بحقهم وهذا القرار سيكون نافذا •

٤ - القوة بالخير (قوة الخبير) :

شعور التابعين بأن المدير لديه الخبرة والمهارات التى تساعد هم
لأداء المهمات •

٥ - القوة بالعلاقة :

وهى شعور التابعين بأن القائد وما يمتاز به من صفات شخصية
مجيدة تفرض عليهم الاحترام والتقدير لممارسة أعمالهم •

٣ - التفاعل ما بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية في عملية القيادة :

في الشكل (١) والذي يمثل النموذج العام للقيادة الادارية والذي يرى أن العوامل الفردية والعوامل التنظيمية يجب المزاوجة فيما بينها بصحة تامة لها تأثير على فعالية القيادة • ووفقا لهذا عدة أنواع أو أنماط من الناس بإمكانها أن تكون قيادة فعالة بشرط أن تكون هذه القيادة وفق مواقف قيادية متعددة ومتنوعة •

ففي نظريتي القيادة الاحتمالية ،

يتضح مدى تفاعل الفرد مع المنظمة في عملية القيادة •

CONTINGENCY THEORY

١ - النظرية الاحتمالية في القيادة :

تعنى هذه النظرية أن تأثير وفعالية القائد تعتمد على مدى التفاعل ما بين سلوك القائد (المدير) والعوامل أو المؤثرات والمتغيرات التنظيمية • وهو ما يعرف بالموقف أو المواقف التي تمر بها الادارة أو المنظمة •

ولفهم هذا النموذج القيادي علينا القاء بعض الضوء على جوانبه الثلاثة وهي عوامل القائد ، عوامل المنظمة (الموقف) والتفاعل ما بين هذه العوامل •

١ - القائد :

عامل القائد هنا يقصد به العامل الفردي ويعنى به في هذا النموذج هو المدرج الهرمي للحاجات كما رتبها مازلو في عملية الدوافع وهو ينطبق هنا على حاجات القائد الاداري بصفته انسان •

فالباحث فيدلر FIDLER ١٩٧٢ يرى أن معرفة سلوك القائد تتم عن طريق فهم حاجاته النفسية حسب مديح مازلو ويعتقد فيدلر أن أهمية حاجات القائد تكمن فيما يلي :

- ١ - الحاجات الى العلاقات الشخصية الداخلية •
- ب - الحاجات الى انجاز المهمات •

٢ - العوامل التنظيمية في القيادة :

حيث أن تعدد المواقف يحتاج الى عدة أنماط قيادية حتى من الفرد القائد الواحد لذلك من المهم أن نلقى الضوء على عدة عوامل تنظيمية تؤثر على فعالية القائد الاداري وهي كما يلي :

- ١ - طبيعة المجموعة •
- ٢ - طبيعة المهمات التي يمارسها جماعة القادة •
- ٣ - القوة أو التأثير المتاح للقائد لكي يؤثر على التابعين •
- ١ - طبيعة المجموعة :

كلما كانت المجموعة مدركة لنفسها ، متاسقة ومتعاونة كلما ساعدت المدير القائد على قيادتها والوصول بها الأهداف المرجوة من قبل المنظمة والعكس صحيح •

فحاجات الموظفين كأفراد تحدد قدرة المدير القائد ليسلك سلوكا معتبرا حسب المهمات •

كذلك الثقة بين المجموعة كمجموعة وبين
المجموعة والقائد تساعد في عملية تسهيل انجاز
الأهداف وتحقيق الآمال • كذلك ان خلفيات
المجموعة ، وخبراتهم ومؤهلاتهم لها تأثير على قوة
القائد ومدى تأثيره عليهم كمجموعة وهذا ينعكس
على فعاليتهم كأفراد في جماعة •

٢ — طبيعة المهام التي يمارسها جماعة القادة من حيث
المهام وبساطتها •

بالاضافة الى طبيعة المجموعة يأتي
دور طبيعة المهام من حيث تعقيدها وسهولتها
وهذا له تأثير على فعالية القائد وعلى المجموعة
ومدى تأديتها لهذه المهام كما ينبغي •

فالعمل الروتيني البسيط قد يحتاج الى
أعمال يدوية ومهام بسيطة يستطيع القائد انجازها
من خلال المجموعة •

أما الأعمال المعقدة والخامسة فعادة تتطلب
مهارات أكثر في القيادة لانجاز هذه المهمات
الصعبة •

وهذه الحاجات كما يرى فيدلر تختلف وتتفاوت
من قائد الى آخر ، فبعض القادة يعطى الاهتمام
الأكبر للحاجات الى العلاقات الشخصية الداخلية ،
والبعض الآخر يهتم بالحاجات الى انجاز المهام •

٢ - العوامل التنظيمية (مواقف القيادة) :

ان حاجات المدير (القائد) وفقا لرأى فيدلر تتحدد وفقاً لنوعية البيئة الادارية التى يمارس بها سلطة فى المنظمة ان كانت سهلة مريحة أو صعبة وخشنة •

كما يرى فيدلر أن هناك ثلاثة عوامل بيئية تحدد ان كانت هذه البيئة سهلة ومريحة أم انها صعبة وخشنة وهى :
أ - العلاقة ما بين القائد والجماعة (التابعين) :

وهى تعنى درجة احترام الجماعة وتأييد هم للقائد •
ب - بناء أو هيكل المهام :

وهى درجة تحديد مهام المنظمة والمقدرة على معرفتها ان كانت هذه المهام بسيطة أم مركبة أو معقدة •
ج - وضع أو مركز القائد :

درجة اعطاء المنظمة قوة وسلطة وتأثير للمدير كذلك قدرة المدير (القائد) على المكافأة ، والعقاب أو الترقية
••• الخ •

وعندما نلقى نظرة فاحصة على البيئة المحيطة أو الغضلة بالنسبة للقيادة نجد أنها تتنحلل فى البيئة التى تقوم بها الجماعة أو التابعين ، احترام عال للقائد ، كذلك فى أداء المهام السهلة والروتينية وكذلك البيئة التى تعطى فيها المنظمة المدير قدراً كافياً من القوة والسيطرة •

كما أن البيئة غير المحيطة بالنسبة للمدير تتنحلل فى البيئة الادارية التى يقل فيها احترام الجماعة لقائد هم ، وفى

البيئة ذات المهمات المركبة والمعقدة وكذلك فى البيئة التى لا تعطى فيها القائد قدرا كافيا من القوة والتأثير • وهناك بيئات بين بين •

٣ - التفاعل ما بين القائد والموقف :

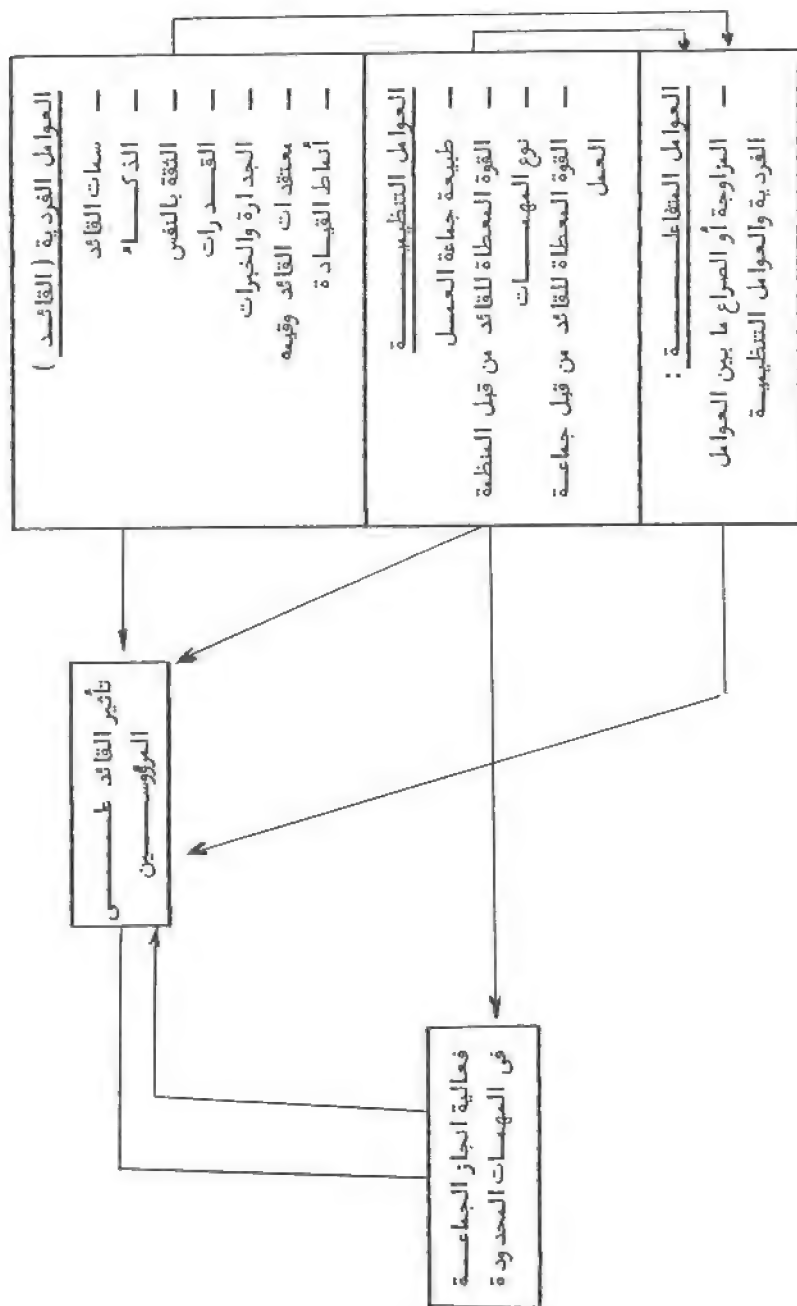
ان الهدف من نظرية الاحتمال هو تحديد أى القادة هو القائد الأحسن من خلال مواقف متعددة •

هناك ثمان امكانيات متوافقة من العوامل • فعواقف القيادة تتعاون من العوامل المحببة والعوامل غير المحببة بالنسبة للقائد نفسه وهذا يعتمد على مدى اتفاق واختلاف هذه العوامل •

ففى أبحاث فيدلر ظهر أن الفعالية القيادية بالنسبة للمواقف المحببة والمواقف غير المحببة تظهر من خلال المزاوجة ما بين الحاجات الناتجة عن الموقف الموجود وسلوك القائد الأحسن مع ذلك الموقف •

ان على القائد الناجح أن يفهم طبيعة المتغيرات والعوامل فى المنظمة وذلك ليستطيع التكيف معها بقدر الامكان • كما ان القائد الذى يستطيع دفع موظفيه الى العمل والانجاز هو القائد الناجح والفعل

شكل رقم (٤١) نموذج عام للقيادة الادارية



المصدر : الادارة الفعالة ص ٣٦٣

الاتصالات

COMMUNICATION

الفصل السابع

الاتصالات

تعريف الاتصالات :

الاتصالات هي تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل اليه •

فبالرغم من بساطة هذا التعريف إلا أنه يعطينا فكرة واضحة عن عملية الاتصالات بأنها تبادل للمعلومات بين المرسل والمرسل اليه وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكار أو أى شئ آخر له علاقة بالعمل •

ان هذه العملية (عملية الاتصالات COMMUNICATION PROCESS) ذات أهمية كبيرة وخصوصا فى عصرنا الحاضر وذلك لتعدد وسائل الاتصال وكثرة المؤسسات والعوائق والأخطاء سواء منها العوائق المتعلقة بالانسان وخصائصه الشخصية والسلوكية أو العوائق المتعلقة بالمنظمة والتظيم ومؤثراتها المختلفة ، وهذا ما قد يسبب عملية " تعطل الاتصال "

ان اكتساب المهارات الاتصالية سواء عن طريق الدراسة أو التدريب ضرورة حتمية للمدير أو الموظفين فى هذا العصر لتلافى مثل هذا التعطل أو حدوث هذه العوائق والتي ينعكس أثرها على المنظمة ككل •

ان عملية الاتصال ينظر اليها من جانبين :

- ١ - انها لغة تخاطب سواء عن طريق التخاطب الشفهى أو التخاطب الكتابى •
- ٢ - ينظر اليها كعملية علاقات داخلية ، علاقات ديناميكية ما بين الناس عندما تتم عملية الاتصال •

هذا وسنلقى مزيدا من الضوء على عملية الاتصال كعلاقات ما بين الناس أثناء

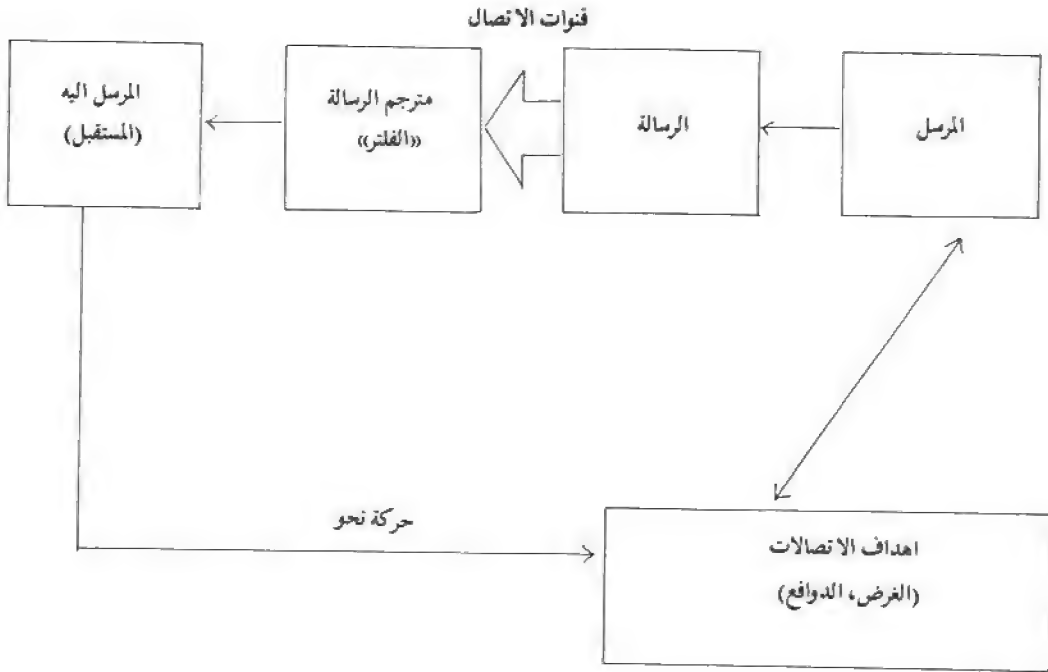
• العمل

عناصر الاتصالات كعلاقات داخلية :

- ١ - هدف المتصل (صاحب الاتصال) •
 - ٢ - طبيعة المرسل •
 - ٣ - الرسالة •
 - ٤ - قنوات الاتصال ، الطريقة التى بواسطتها أرسلت الرسالة •
 - ٥ - المترجم (الفلتر FILTER) لمحتويات الرسالة بواسطة المستقبل ، أو المرسل اليه •
 - ٦ - طبيعة الشخص الذى يستقبل الرسالة (المرسل اليه) •
 - ٧ - أى حركة يتخذها المستقبل (المرسل اليه) عند استجابته فى عملية الاتصال •
- هذا ويوضح شكل (٤٢) عملية الاتصالات أو العلاقة ما بين عناصر الاتصال •

عملية الاتصالات

شكل (٤٢) محددات عملية الاتصالات



المصدر: هيت واخرون Hiet et al ١٩٧٩ ص ٣١٧

هدف الاتصالات :

ان هدف الاتصال يخدم أحد الأغراض التالية :

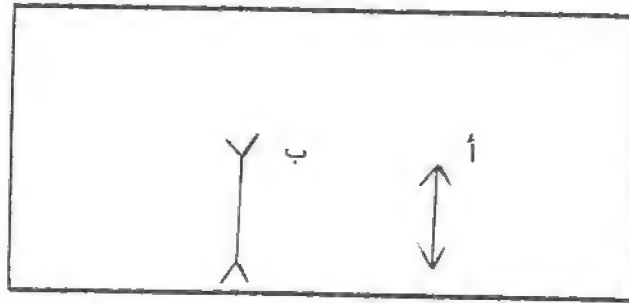
- ١ - قد يرغب الشخص أن يعبر عن أفكاره ، آرائه أو مواقفه واتجاهاته دون رغبة منه أن يعمل المستقبل (المرسل اليه) غير الاستماع الى ما يقول •
- ٢ - الأفراد يكرهون الاتصال لبحث أو حض المستقبل للقيام بحركة فمثلا عند ما يرغب المدير من الموظفين أن يحسنوا انجازهم بواسطة ايجاد استراتيجيات للموظفين من انجازاتهم الحالية •
- ٣ - طبيعة المرسل والمرسل اليه
ان فعالية اتصال العلاقات الداخلية عادة يعتمد على عدة خصائص بالنسبة للمرسل والمستقبل لعملية الاتصال •
فخصائص كليهما له تأثير متشابه على الاتصال ، وذلك لأنهما جميعا يشتركان في عملية الاتصال ، أحدهما مرسل والآخر مستقبل •
وهناك شيء مهم في خصائص الشخص المشارك في عملية الاتصال سواء كان مرسل أو مستقبلا وهذه الخصائص هي مهارات الادراك ، الكلام ، والاستماع وكذلك سلوكهم الغير لفظي (الذهني) • فتكرار المواقف يمكن يدعى التبادل ما بين شخصين أو أكثر (طريقا - اتصال) لذلك فقدرة كل شخص منهما هو الفعالية كمرسل ومستقبل للرسالة •

الادراك والاتصالات : PERCEPTION AND COMMUNICATION

يقصد بالادراك هنا هو عمليات اختيار وتنظيم المعلومات الى صورة ذات معنى للعالم المحيط بالفرد •
فغالبا ما تكون ادراكاتنا موجهة أو معدلة بواسطة شعورنا الشخصي وأخطائنا

لذلك يمكن أننا ندرك بعض الأشياء ليس كما هي بالفعل ولكن حسب نظرتنا
 وادراكنا لها • كما في المثال في الشكل (٤٣) فالخطان في هذا الشكل كما
 هو معروف في علم النفس (أنهما متساويان) لكن في ادراكنا لهما قد يبدو لنا أن
 الخط (ب) أطول من الخط (أ) فالإنسان قد يشعر أن (ب) أطول من (أ) لأنه
 يرتب المنظر حسب أوفقا لتجاربه الماضية مع خطوط مشابهة ، ولأن ادراكاتنا
 تكون مشوشة لوجود طرفي الخطين حيث أحدهما متجه الى الداخل والآخر متجه
 الى الخارج •

أي الخطين أطول ؟



شكل (٤٣)

ان ادراك كل من المرسل والمستقبل لبعضهما الآخر عامل هام في عملية
 الاتصال •

هذا وهناك ثلاث مشاكل ادراكية قد تسبب في عملية اعاقة أو تعطل عملية
 الاتصالات وهي :

١ - القولبية (النمطية) : STEREOTYPING

وهي تكوين (أو النزعة الى تكوين) الآراء المقبولة عن شخص أو قضية
 أو جماعة معينة • ثم تعميمها على الفرد الواحد من هذه المجموعة • فشلا
 عندما نقول أن جون رجل خواجه ، وحيث أن الخواجات يهتمون فسي

الوقت والمواعيد فان جون يهتم بالوقت والمواعيد وهذا فى الواقع قد يكون صحيحا وقد لا يكون ... لأن ليس كل الخواجات يهتمون فى الوقت واحترام المواعيد • فالبعض منهم فى بلادهم كسلان ولا يعترف بالوقت ولا بالمواعيد والذى يعيش بينهم لمدة طويلة يكتشف أن بعضهم لا تنطبق عليه هذه التعميمات أو الصورة التى تحملها عنهم جميعا وهى احترام الوقت والمواعيد •

HALO EFFECT

تأثير الهالو :

٢ -

وهى فهم أو ادراك ميزة واحدة أو ميزتين هامتين لشخص ما ثم تعميم هذه الميزة على جميع جوانب شخصية هذا الانسان والنظر اليه على أساس هذه الميزة دون ملاحظة أو ادراك الأشياء والجوانب الأخرى فى شخصيته فمثلا عندما ننظر الى أحد المدراء ونجد أنه يحضر الى عمله مبكرا ويخرج متأخرا قد نحكم عليه بأنه مدير مخلص ومنتج • ولكن قد يكون غير مخلص وغير منتج بالرغم من أنه يحضر مبكرا • ويخرج متأخرا وذلك لأن حكمنا على اخلاصه وانتاجيته جاء من نظرتنا الى حضوره مبكرا دون أن نتعرف على حقيقة ما يقوم به بالفعل •

PROJECTION

الاسقاط :

٣ -

وهو أحد الحيل اللاشعورية التى يقوم بها الانسان فى حياته ويعنى ذلك أن الانسان يحيل مشاعر الذنب أو الفشل أو اللوم الذى قد يتعرض له الى شخص آخر •

فمثلا عندما يوجه اللوم الى أحد المدراء بأنه لم يقم بالواجب المطلوب أو لم ينجز المهمة حسب المطلوب نجد أن هذا المدير يضع اللوم على بعض الموظفين بالقسم لأنهم لم يطبقوا اللوائح كما ينبغى ... الخ •

فهنا أسقط المدير عملية اللوم هذه على الموظفين أنفسهم • وكذلك الحال عندما يهزم فريق ما في المباراة ، ويسأل الحكم عن ذلك يقول أن الفريق لم يطبق الخطة التي رسمتها له كما ينبغي •

ان هذه المشاكل الثلاث وغيرها — كما مر بنا — تعمل كعوائق في عملية الاتصال في العلاقات الداخلية بين الناس وخصوصا في مجال الادارة فهي تؤثر على كل من المرسل والمرسل اليه فكل منهما يدرك الآخر ويتعامل معه •

الاتصال غير اللفظي :

نعني بالاتصال غير اللفظي هو التعبيرات السلوكية والجسدية عن الحركة أو الرسالة ذات المعلومات المهمة عن الرسالة اللفظية •

فمثلا الابتسامة دون الكلام هي لغة اتصال غير لفظية يرسل الشخص (كمرسل) لنا (كستقبلين) أو يرسل اليهم يعبر لنا عما في نفسه أو عن مشاعره •

ان السلوك الغير لفظي يعتبر سلوكا هاما ، لكنه غير مقبول في بعض الأحيان كعملية اتصال • لأنه قد لا يعطى عملية اتصال تامة ومضبوطة وواضحة في كل الأحوال • ان نبرة الصوت ، حركة العين والتعبيرات الوجهية الخ تعتبر صورا من صور الاتصال غير اللفظي •

هذا ويجب معرفة السلوك الغير لفظي قد يحتوي على توصيل انفعالي كاللعبير عن الفرح ، الغضب ، الخوف الخ) •

هذا ويمكن للسلوك الغير لفظي أن يساعد عملية الاتصال من ناحيتين : أولا : يمكن أن يعمل كرسالة بنفسها ، فمثلا عندما يؤدي الموظف عمل ما وينظر اليه المدير نظرة قاسية أو غريبة من خلال تعابير وجهه ، فقد يعني ذلك أن المدير يطلب من هذا الموظف أن يتوقف عن عمله وهكذا •

ثانيا : قد يكون السلوك غير اللفظى عاملا مساعدا مع السلوك اللفظى فى عملية الاتصال •
فمثلا عندما يقول المدير لأحد الموظفين الذين يستحقون الترقية أنك شخص
تستحق هذه الترقية قد لا يكفى عن ارتياحه واقناع الموظف ولكن عندما ينظر
اليه ويقول له ذلك الكلام مع ابتسامة وارتياح فى تعبيرات وجهه يكون قد أوصل
ما يريد الى هذا الموظف •

ان الاتصال الناجح هو الذى يحتوى على كلا السلوكين اللفظى وغير
اللفظى وذلك حسب الموقف والحاجة •

مهارات الاستماع :

ان تأثير عملية الاستماع فى عملية الاتصال ومهارات هذا الاستماع تعتبر من
العوامل الهامة فى نجاح عملية الاتصال • فالاستماع يعطى قدرا كبيرا من التغذية
العكسية وهذا يعتبر جوهريا فى الاتصال •

ان المدير أو الموظف الناجح هو الذى يعطى دور الاستماع فى عملية
الاتصال وقتا طويلا وذلك ليتوصل الى اتصال ناجح وتحقيق أهداف جيدة •

ان المقصود بالاستماع هنا هو اعادة المتحدث أو صاحب الرسالة أذنا صاغية
وعقلا متابعا ، وتفكيريا سليما وواعيا لما يدور فى هذه الرسالة وذلك لفهمها
فهما جيدا ومن ثم الرد عليها أو اتخاذ اللازم حيالها •

ان مهارات الاستماع الفعالة تتطلب العديد من الأدوار التى يجب على المدير
أو المشرف أن يقوم بها وهى :

- ١ - دائما توقع الاستزادة بالمعلومات من المرسل •
- ٢ - اسأل أسئلة مشجعة وحافزة لتزويدك بالمعلومات •
- ٣ - راقب سلوك المرسل الخير لفظى (كتعبيرات الوجه الخ) •
- ٤ - أعد السؤال والاستفسار للتأكد من فهم المطلوب •

- ٥ - كن متجاوبا مع المرسل أو المتحدث بعبورك وبتعبيراتك الوجيهة المناسبة •
- ٦ - استمع لمحاولة اعطاء الرسالة المتحدث عنها معنى وأهمية •
- ٧ - لخص ما أعطاك المرسل من رسالة •

قنوات الاتصال :

هى الطرق والمعانى التى يتم عن طريقها الرسالة من شخص الى آخر • هذا وعند ما يتم اختيار هذه الطرق يجب على المرء اعتبار عدة عوامل ذات علاقة فى هذه القنوات مثل مكان المرسل ، عدد الأشخاص المشتركين فى الاتصال ، أهمية الرسالة المرسل ، والتغذية العكسية ومدى أهميتها أو عدمها • كذلك سرعة الاتصال وقيمته ، والفرص المتاحة لتوضيح ما غمض أو أسئ فهمه •

ويمكن تقسيم قنوات الاتصال كما يلى :

VERBAL

١ - القنوات اللفظية :

الاتصال اللفظى يعتبر من أهم قنوات الاتصال وأكثرها فعالية ويعنى بالاتصال اللفظى المواجهة المباشرة " وجها لوجه " (FACE TO FACE) وتأتى أهمية الاتصال اللفظى من أنه اتصال مباشر ليس فيه أشياء خفية قد تخفى معها بعض المعلومات • كذلك هذا النوع من الاتصال يمتاز بأنه اتصال مباشر وافى ويحمل معه تغذية عكسية مباشرة (IMMEDIATE FEEDBACK) وهذا بدوره يعطى فرصة لتوضيح أى غموض أو إساءة فهم قد تطرأ أثناء عملية الاتصال •

وهناك بعض المآخذ على الاتصال اللفظى المباشر وهو حيث أنه يتم وجها لوجه ويدون تسجيل سبق ربما يتسبب عنه بعض النسيان •

WRITTEN

٢ - الرسائل المكتوبة :

وهى الرسائل ، المذكرات ، صحف المنظمات وجميعها تحتوى على

سجلات للمعلومات التي تحلها أو تتحدث عنها وهذا يساعد (المرسل اليه) المستقبل سواء كان شخصا واحدا أو مجموعة أشخاص بأنهم يحصلون على نفس المعلومات ومن مصدر واحد وبوسيلة واحدة •

وهذه القناة — الرسائل المكتوبة — قد تكون أسرع من الاتصال اللفظي وخصوصا عندما يكون هناك أكثر من مستقبل لها •

ولكن مشكلة الرسائل المكتوبة هو أن التوضيح الغير لفظي والتغذية العكسية غير ممكنة فيها وهذا قد يجعل المستقبل (المرسل اليه) يدركون (الرسالة) بطرق مختلفة • كما أن استقبال الرسالة بين المستقبلين بالفعل يكون عظيم الاختلاف •

٣ — القنوات التكنولوجية : TECHNOLOGICAL

هناك وسائل وقنوات اتصال أخرى تم التوصل اليها حديثا وذلك لتلافي بعض عيوب القنوات اللفظية ، والقنوات المكتوبة وهذه القنوات الجديدة تتمثل في التليفزيون ، والفيديو تيب • ان هذه النماذج الحديثة تزود الانسان برسائل مكتوبة متأسكة ومستمرة • كما أنها تتيح الفرصة للاتصال غير اللفظي وللتغذية العكسية وهذا يساعد على زيادة الفهم المتبادل •

عيوب ومشاكل الاتصالات *

أ — الأخطاء الانسانية في الاتصال :

تعتبر هي أهم أنواع المعوقات :

١ — فهم المستلم للرسالة وطريقة ترجمتها / أثر الحالة المزاجية والنفسية •

٢ — تدخل التوقعات في ذهن مستلم الرسالة وأثر ذلك على معنى الرسالة •

* مقتبس من د • علي عبد الوهاب موضوعات سلوكية ، معهد الادارة العامة ص (٢٢ — ٢٤) (بتصرف) •

- ٣ - الخلط بين الحقيقة والرأى والاشاعة والتخمين •
- ٤ - تدخل النوازع الشخصية - من قصد أو غير قصد - فى تشويش معانى المعلومات •
- ٥ - احجام الرؤساء عن تلقى المعلومات من مرؤوسيههم •
- ٦ - احجام المرؤوسين أو خوفهم عن ابلاغ معلومات لرؤسائهم •

ب - الأخطاء التنظيمية فى الاتصال :

- ١ - عدم قدرة الادارة على تحديد أهدافها وشرح تعليماتها •
- ٢ - نوع التنظيم المتبع من مركزية أو لا مركزية •
- ٣ - عدم وضوح جهات الاتصال •
- ٤ - افتقار الادارة للوسائل المناسبة للاتصال •

علاج هذه العيوب :

- ١ - تحديد الهدف من عملية الاتصال •
- ٢ - رسم قنوات الاتصال بوضوح •
- ٣ - تحديد نوع المعلومات المطلوب تداولها •
- ٤ - تدريب العاملين •
- ٥ - تنظيم الوسائل الاتصالية المباشرة / الأوامر والتعليمات •
- ٦ - متابعة عملية الاتصال من حين لآخر •

أنواع الاتصالات

١ - الاتصالات الرسمية :

وهذا الاتصال الرسمي يتكون من نوعين :

أ - اتصالات رأسية ب - اتصالات أفقية

أ - الاتصالات الرأسية :

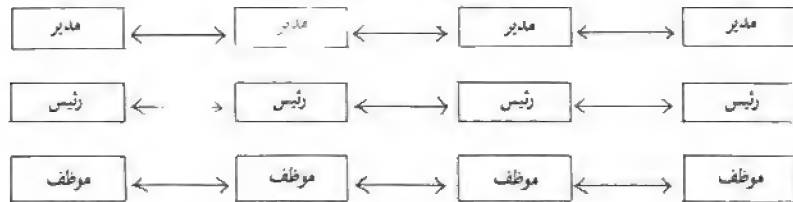
هى الاتصالات الهابطة من أعلى الى أسفل مثل (أوامر الرؤساء للمرؤوسين) واتصالات صاعدة من أسفل الى أعلى (اقتراحات وتقارير العمل المرفوعة من المرؤوسين الى الرؤساء • وهذه الاتصالات الهابطة والصاعدة تعرف بالاتصال ذى الطريقتين مطلق (٤٤)

ب - الاتصالات الأفقية هى التى تتم بين الأفراد الذين يكونون على مستوى تنظيمى واحد سواء كانوا رؤساء أو موظفين مطلق (٤٥)

شكل (٤٤) اتصالات رأسية



شكل (٤٥) اتصالات أفقية



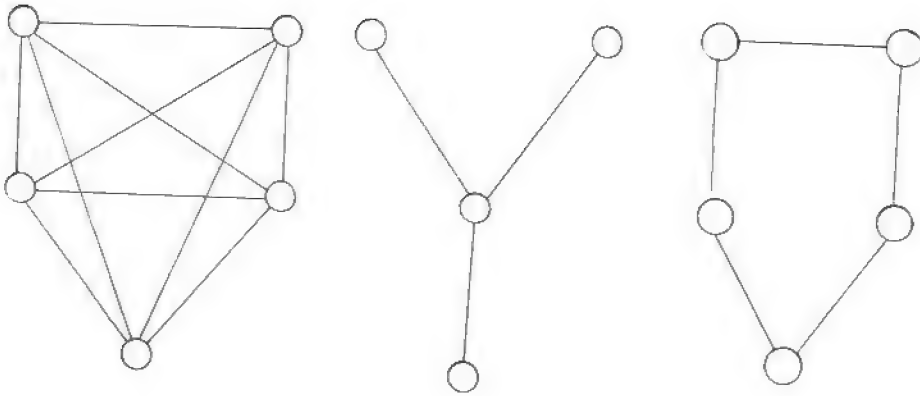
(١) المصدر د • على عبد الوهاب - موضوعات سلوكية ، معهد الإدارة العامة - الرياض
(ص ٢٤ - ٢٥)

أما الاتصالات الغير رسمية فهي الاتصالات التي تتم عادة بين الأفراد وذلك خارج قنوات الاتصال الرسمي في المنظمة أو تكون من خلالها •
وهذا الاتصالات تتم بين أعضاء المجموعة في العمل أو التنظيم
الرسمي •

وهذا الاتصالات هي عبارة عن تبادل معلومات وأخبار سواء عن طريق التبادل الشفوي وعادة ما تكون هذه المعلومات المتبادلة عن العمل أو عن الزملاء في العمل سواء كانوا رؤساء أو عن مؤثرات العمل كالدواعي والعلاقات والمكافآت والرضا الوظيفي وغيرها •

ولا شك أن هذه الاتصالات تؤثر مع العمل سواء بطريق مباشر أو غير مباشر محل (٤٦)

شكل (٤٦) اتصالات غير رسمية



الفصل الثامن

GROUPS

الجماعة

يشتمل هذا الفصل على الموضوعات التالية :

- ماهية الجماعة
- عناصر الجماعة
- أنواع الجماعة
- ديناميكية سلوك الجماعة
- مراحل تنمية الجماعة
- تماسك الجماعة

ماهية الجماعة :

نعنى بالجماعة هو تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذى يمارسه الأعضاء فسلوك هؤلاء الأعضاء يجب أن يشير الى نوع من الانتظام يدل على أن كل منهم يتصرف فى اطار ووفق مجموعة من المبادئ أو الأهداف المشتركة .

والجماعة بكلام آخر هى الوحدة الاجتماعية التى تحتوى على أفراد لديهم قيم وأنماط تتصرف وتتحكم فى سلوكهم .

عناصر الجماعة :

هذا وتحليل الجماعة نجد أنها تشتمل على هذه العناصر :

- ١ — أنها تحتوى على أكثر من شخص .
- ٢ — أن العلاقة بين أعضاء الجماعة تكون مستمرة ودائمة .
- ٣ — بعض أعضاء الجماعة أكثر تأثيرا من غيرهم .
- ٤ — هذه الجماعة لديها (أنماط وقيم) تقوم بارشاد السلوك فيما بين أعضاء الجماعة .
- ٥ — هناك أهداف هامة تخدم بهذه الجماعة .
- ٦ — أعضاء الجماعة يدركون أنفسهم كوحدة مميزة .
- ٧ — الاتصال بين الجماعة يكون له معنى .
- ٨ — التلاحم والتناسق بين أوجه نشاط الجماعة .

ان الهدف من وجود الجماعة هو اشباع حاجات أفرادها وذلك للوصول الى الأهداف المشتركة والمرغوبة .

هذا وعلى ضوء هذا الهدف الذى تسعى الجماعة الى تحقيقه نجد أن للجماعات حاجات تسعى الى اشباعها عند أفرادها وهذه الحاجات تتشمل بما يلى :

١ - الحاجة الاجتماعية :

وتتمثل هذه الحاجة أو الحاجات بالتالى :

- الانتماء الى الجماعة والمجتمع •
- العلاقة مع الزملاء وتكوين الصداقات •

٢ - اثبات الذات :

وهى الحاجات التى تسعى الجماعة من خلالها الى تحقيق واثبات ذوات أفرادها من خلال اشباع طموحاتهم ورغباتهم النفسية العالية والتى من خلالها يحققون ذاتهم على ضوء قدراتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم •

٣ - التفهم والمشاركة الوجدانية :

وهى الحاجات التى من خلالها تفهم الجماعة رغبات أفرادها وتذكر مشاكلهم وتزرع روح المشاركة الوجدانية والثقة فيما بينهم كأفراد يخدمون أهداف الجماعة المشتركة •

٤ - الجماعة كمرشد للسلوك المقبول :

ان دور الجماعة كذلك يتمثل فى عملية اشباع السلوك المجرىء والقبول لأفرادها وترشيدهم الى السلوك السليم والملائم •

٥ - فرص الخلق والابتكار والابداع :

فالجماعة لا تقف عند حد اشباع الحاجات الاجتماعية عند أفرادها فهى أيضا تسعى الى تجميع طاقاتهم الخلاقة وتساعدهم على الابداع والابتكار فى مجالات العمل التى يرغبونها •

٦ - المساعدة في حل مشاكل العمل :

كما أن الجماعة تساهم في دراسة المشاكل التي تعترض أعضائها وتسعى إلى إيجاد الحلول الناجعة لهذه المشاكل •

٧ - الدفاع عن مصالح الأعضاء :

وتقوم الجماعة بعملية صيانة مصالح أفرادها والدفاع عنهم كأعضاء بها وهذا يساعد على تماسك الجماعة وقوتها •

هذا والجدير ذكره أن كل جماعة تقوم بتحديد الغايات التي تسعى من ورائها بالقيام بهذا العمل ، كما تختلف أهداف الجماعة عن الأهداف الفردية للأعضاء المكونين لها • وذلك لأن أهداف الجماعة لا تنشأ إلا بعد اتفاق أعضاء الجماعة عليها بدرجسة أو بأخرى •

ولكن تقوم الجماعة بتحقيق أهدافها نجد أن فعالية القيادة التي تمارسها تتضمن أهدافا واضحة ، اتصالات فعالة ، وسائل جيدة ومشاركة فعالة بين أفرادها •

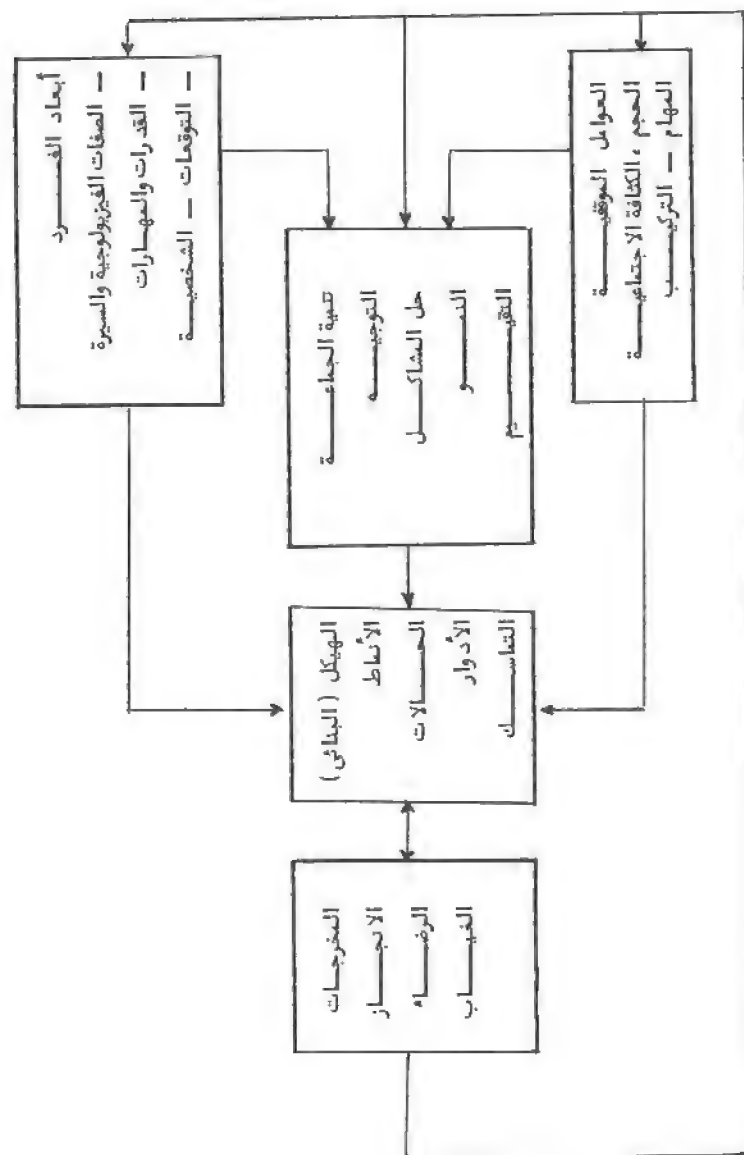
أنواع الجماعات :

أظهرت الدراسات المعاصرة في دراسة الجماعة في بيئة العمل أهمية كبيرة لأنواع الجماعة التي يمثلها الأفراد العاملين في المؤسسات العامة والخاصة ، هذا وقد تحددت أنواع الجماعات كما يلي :

١ - الجماعة الرسمية :

وهي الجماعة التي يتم انشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين أو لتولى بعض الأعمال التي تفوض إليها • وعادة ما

شكل (٤٧) هيكل دراسة سلوك الجامعة



المصدر : سيتزلاجي وزملاؤه ١٩٨٠م ص ٢٢٥

هذا وتشتمل الأبعاد الفردية ما يلي :

١ - الخلفيات والخصائص الفيزيولوجية (الجسدية) :

وهذه تشتمل على العمر ، الجنس ، الحجم الفيزيولوجي (الجسدي) ولا شك أن هذه الخصائص الفيزيولوجية للفرد لها تأثير على سلوك الجماعة ككل .

٢ - القدرات والمواهب والذكاء :

حيث أن الفرد هو عضو في الجماعة لذلك فالجماعة تستخدم قدراته وذكائه لانجاز أهدافها . وهذا يعتبر من الأهمية بمكان لدى المدراء في عملية استخدام موظفيهم في انجاز أهداف جماعة العمل والقيام بالمهام والواجبات على الوجه المطلوب .

٣ - تعامل الشخصية :

كما أن لتعامل الشخصية وكيفية سلوك الفرد وتفاعله مع الجماعة في الوصول الى أهدافها المشتركة وتعامل الشخصية يعني قبول الآخرين ، مقدار القلق ، الانبساط والانطواء ، الثقة بالنفس والاعتماد على النفس ، الاجتماعية وغير ذلك من الخصائص الشخصية عند الفرد .

٤ - التوقعات :

وتوقعات الفرد تعنى الطريقة التي بها يتوقع ويطمح الى تحقيق رغباته وتحقيق جهود . على ضوء ممارساته السلوكية ولا شك أن توقعات الفرد عديدة فمنها توقعات قدراته لأداء عمل جدير به ، ومنها توقعات للجماعة التي ينتسب اليها من حيث درجة المشاركة ، والعلاقات الشخصية والمكافأة للأداء الجيد .

ان توقعات الأفراد في الجماعات من الجوانب المهمة والتي بدأت الإدارة المعاصرة تهتم بها وتوليها أهمية كبيرة .

العوامل الموقفية : SITUATIONAL FACTORS

ان المقصود بالعوامل الموقفية هو تلك العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال الجماعة والتي عادة تكون موجهة ومراقبة من قبل المنظمة التي تنتمي اليها هذه الجماعة . بحيث أن المنظمة قد تخلق حالات ومواقف من خلالها تؤدي الجماعة دورها . مثل حجم الجماعة ، كثافتها الاجتماعية ، تركيب الجماعة ، المهمات التي تمارسها هذه الجماعة .

١ - حجم الجماعة : GROUP SIZE

أظهرت بعض الدراسات أن حجم الجماعة له تأثير على نشاط الجماعة وفعاليتها وانجازاتها . ويتضح من الدراسات التي لخصها سيزلوجي وزملاؤه (ص ٢٠٦) ما يلي :

- أ - انجاز الجماعة الصغيرة جدا (من شخصين الى أربعة أعضاء) يبدو والتوتر ، الموافقة ، والاستفسار عن رأي . بينما في الجماعة الأكبر يظهر التوتر يقل ، وتكثر المعلومات . لكن من الجانب الآخر في الجماعة الصغيرة يظهر أن كل فرد يلتصق أكثر فأكثر بالفرد الآخر بينما في الجماعة الكبيرة الرأي يكون مباشرا .
- ب - في الجماعة المتساوية العدد في العضوية تتعدد الصعوبات في التوصل الى أغلبية . لذلك يكثر التوتر .
- ج - أعضاء الجماعة الصغيرة يظهرون رضا أكبر من الجماعة الكبيرة لأن العضو في الجماعة الصغيرة يكون عنده حرية أكثر في القيود النفسية .
- د - العلاقة بين حجم الجماعة والانجازات يبدو أنه غير حاسم غير أنه يبدو أنه يعتمد على نوع المهام المنجزة .

٢ - الكثافة الاجتماعية :

سواء كانت فيزيولوجية أو المكان (الموقع) بالنسبة لعضو الجماعة يكون له الدور الكبير في تحديد درجة تفاعل العضو .

ويظهر أثر الكثافة والتركيبية الاجتماعية لعضو الجماعة عندما يكون هذا العضو فعال في جماعة المنظمة . فموقع المكاتب والادارات أصبحت ذات تأثير على انجاز الجماعة في الوقت الحاضر .

وتعنى الكثافة الاجتماعية أو الفراغ الاجتماعي بالنسبة لأعضاء الجماعة في المنظمة .

TYPES OF TASKS

٣ - نوع المهمات :

يقصد بنوع المهمات هنا هو أهداف وأغراض المهمات التي تمارسها الجماعة في المنظمة . فأنواع المهمات كما يرى سيزلا جي (ص ٢٠٨) تصنف الى ثلاث فئات :

- ١ - المهمات الانتاجية .
- ٢ - مهمات النقاش .
- ٣ - مهمات حل المشكلات .

GROUP COMPOSITION

٤ - تركيب الجماعة :

لقد دلت كثير من الأبحاث - كما يقول سيزلا جي ص ٢٠٨ أن نوعية الأفراد الذين يشكلون الجماعات يخلقون القوة التي تحدد سلوك الجماعة وانجازاتها .

كما ان الدراسات أوضحت أن العلاقة ما بين تركيب الجماعة وانجازاتها يوصف بالتجانس أو التنافر ، فكلما تجانست الجماعة من حيث صفات أفرادها الشخصية (كالحاجات ، الدوافع ، الميول) كلما كانت نتائج

- الانجازات متناسقة ومتجانسة
- والعكس صحيح بالنسبة للجماعة المتنافرة في
- الصفات الشخصية

مراحل تنمية الجماعة :

لا شك أنه كما مربنا أن الجماعة في التنظيم الرسمي تنمى وتحمل صفاتها الداخلية (الشخصية) كأفراد وكذلك تحمل قدراتها الانتاجية الى العمل عبر حقبة من الزمن • وذلك لأن تنمية وتنسيق هذه الصفات من خلال هذه الحقب يتعرض لبعض التداخل والاختلاف وهذا بدوره يتطلب مدة طويلة من الوقت لتنمية هذه الصفات •

هذا ويقترح سيزلا جى وزملاؤه (ص ٢١) نموذجاً لمراحل تنمية الجماعة كما يظهر في الشكل (٢٨) وسنحاول هنا تلخيص مراحله الأربعة :

١ - ظهور التوجيه :

عندما يلتقى الأفراد لأول مرة في جماعة تمتاز هذه المرحلة - كسلوك - بأنها :

- أ - بداية لأنماط اتصالات •
- ب - نمو وتعارف للاستقلال الداخلى بين الأفراد الأعضاء في جماعة •
- ج - معرفة شخصية لبناء هيكل الجماعة وأهدافها •
- د - التعبير عن التوقعات •
- هـ - تبادل القبول بين الأعضاء كجماعة •

٢ - حلول المشاكل الداخلية :

تأتى حلول المشاكل كمرحلة ثانية - وهى تعنى حلول المشاكل التى تظهر من المرحلة الأولى وهو التقاء أفراد الجماعة ببعض لأول مرة وما يحصل بينهم من صراعات أو عدم تفهم بعضهم للبعض الآخر • وهذه المرحلة تتطلب وعى داخلى للعلاقات الشخصية الداخلية وأبعاد السلوك الانسانى والصفات الشخصية وما تحمله من صراعات ، دوافع متجاهات الخ

وعدم حل مثل هذه المشاكل قد لا يساعد الجماعة على الوصول الى أهدافها
المشترك وانجازها الانجاز السليم •

٣ - مرحلة النمو والانتاجية :

تعرف هذه المرحلة بأنها نشاطات الجماعة الموجهة مباشرة أهداف الجماعة • وهذا يتم بواسطة تماسك الجماعة ، والمشاركة في الرأي والأفكار وتبادل المتابعة والتغذية العكسية وكذلك اكتشاف الفعاليات والمشاركة في الرأي والأفكار ذات العلاقة لانجاز المهام المرسومة انجازا جيدا وفعالا • كما أن هذه المرحلة تمتاز بتفهم كل عضو من أعضاء الجماعة لمشاعر العضو الآخر الطيبة بأنه عضوفي هذه الجماعة • كذلك الرضاء التام نحو تحقيق الأهداف المشتركة •

٤ - مرحلة التقييم والمراقبة :

تأتي هذه المرحلة كآخر مراحل تنمية الجماعة وهي تعنى تقييم انجازات الفرد والجماعة وهذا يتم بواسطة التحام وتماسك الأنماط السلوكية فيما بينهما تقوية الاستقلال الداخلى للجماعة وكذلك تقوية بناء الجماعة وتوزيع التغذية العكسية • (FEEDBACK)

شكل (٤٨)

مراحل تنمية الجماعة

المرحلة	نشاط الجماعة
التوجيه	<ul style="list-style-type: none"> ١ - تأسيس الهيكل ، القواعد ، قنوات الاتصال ٢ - توضيح العلاقات والاستقلال الداخلي بين أعضاء الجماعة ٣ - تعريف قواعد القيادة وتوضيح علاقات السلطات والمسؤوليات ٤ - تنمية خطة لتحقيق الهدف
حل المشاكل الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> ١ - تعريف وحل الصراع الداخلي ٢ - توضيح أكثر للقواعد والأهداف والعلاقات الهيكلية للجماعة ٣ - تنمية مناخ التعاون بين أعضاء المجموعة
النمو والانتاجية	<ul style="list-style-type: none"> ١ - توجيه نشاط الجماعة نحو إنجاز الأهداف ٢ - تنمية متابعة البيانات ونظام التغذية العكسية لإنجاز وأداء المهام ٣ - تنمية التماسك بين أفراد المجموعة
التقييم والرقابة	<ul style="list-style-type: none"> ١ - تأكيد دور القيادة على التسهيل / والتقييم والتغذية العكسية ٢ - تعديل وتجديد وتقوية أدار الاستقلال الداخلي للمجموعة ٣ - الجماعة تظهر د واقع قوية نحو تحقيق الأهداف

المصدر : سيزلا جي وزملاؤه ١٩٨٠ ص ٢١٢

الأبعاد الهيكلية (البنايية) :

ان دراسة فعالية الجماعة يجب أن تؤخذ على اعتبار نشاطاتها الجماعية عسبر فترة طويلة من الزمن ومن خلال أنماط سلوكية فى العلاقات الانسانية لهذه الجماعة لمعرفة مدى تحقيق أهداف الجماعة المشتركة •

هيكل الجماعة ونظرية الانجاز :

ان معرفة هيكل الجماعة يتطلب القاء الضوء على احدى النظريات التى تناولت هذا الموضوع بشىء من التفصيل • وهذه النظرية تسمى (نظرية ستوقدل لبناء الجماعة والانجاز شكل ()

STOGDILL'S THEORY OF GROUP STRUCTURE AND ACHIEVEMENT

وهذه النظرية تهتم بالأفراد الذين يصنعون عضوية الجماعة ويساهمون فيها •

هذا وتشتمل نظرية ستوقدل STOGDILL على هذه الأبعاد

كما وضحتها سيزلا جى وزملاؤه :

- مدخلات الفرد (العضو) (السلوكيات)
- المتغيرات المتوسطة (الهيكل)
- مخرجات الجماعة (الانجازات)

INDIVIDUAL INPUT

١ - مدخلات الفرد (العضو) (السلوكيات) :

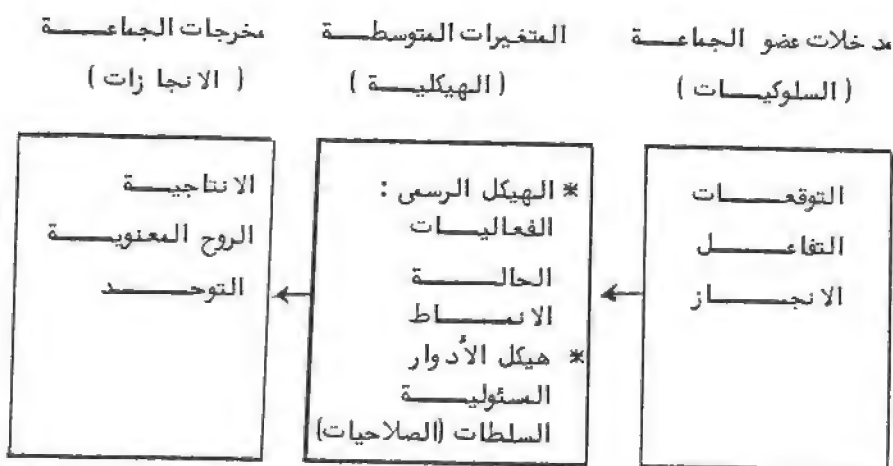
تظهر مدخلات الفرد العضو فى سلوكياته والتى تتشمل فى التوقعات ، التفاعلات والانجازات

وهذه الفعاليات الثلاث تبدأ بعد دخول الفرد العضو فى الجماعة ومن خلال المتغيرات المتوسطة فى الهيكل التنظيمى للجماعة فى منظمة العمل تتحول الى مخرجات للجماعة أو ما يسمى بالانجازات • فالفاعل INTERACTION يعنى هنا الموقف الداخلى للعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون الجماعة ، ومدى

الرسمى وهيكل الأدوار التى يقومون بها • كما أنها نتيجة للتفاعل ما بين التوقعات والانجازات أثناء أداء المهام المناطة بجماعة العمل • وهكذا نجد أن نظرية ستوكدل ركزت على انجاز الجماعة من خلال العمليات التى تؤديها هذه الجماعة وتفاعلات أفرادها فيما بينهم أثناء أداء المهام المناطة بهم • ويوضح الشكل (٤٩) أبعاد وفعاليات هذه النظرية •

شكل (٤٩) نظرية ستوكدل (١٩٥٩ م

فى هيكل الجماعة وانجازاتها



تفاعل هذه العلاقات الداخلية على ضوء المواقف التي يمرون بها كأعضاء فى جماعة ومدى تأثير كل منهم على الآخر • والتفاعل يتطلب أكثر من فرد ويحتوى على التفاعل والتأثير المتبادل فى عملية الانجازات •

أما الانجازات (PERFORMANCE) فانها تعنى استجابات الأفراد أثناء عملية التفاعل (INTERACTION) وتشتمل فى عملية اتخاذ القرارات ، الاتصالات ، التخطيط ، والتعاون فى أداء العمل •

أما التوقعات () فهي كما أشرنا فيما مضى أثناء حديثنا عن ديناميكية سلوك الجماعة — تعنى توقعات الفرد لما سوف يحصل عليه وينجزه من مهام فى سبيل تحقيق أهداف الجماعة ، وما يتوقعه من تقوية لأدوار الجماعة وثبات الجماعة واستقرارها •

٢ — المتغيرات المتوسطة (الهيكليّة) :

وهى نتيجة لمدخلات الفرد العضو السلوكية والتي مر ذكرها • وتشتمل على الهيكل الرسمى للمنظمة وكذلك الأدوار التي يؤدّيها الأعضاء •

فالهيكل الرسمى يحتوى على الفعاليات الفردية ، الحالة عند الفرد وأنماطه السلوكية التي يمتاز بها • أما هيكل الأدوار فيغنى المسؤوليات والسلطات الممنوحة والمخولة للفرد كعضو فى الجماعة • ولا شك أن هذه الفعاليات مترابطة ومتعاونة مع بعض ، فالفرد ذى المستوى العالى فى المجموعة يكون أكثر سلطة ومسؤوليات فى أدائه الجماعى •

٣ — مخرجات الجماعة (الانجازات) : GROUP OUTPUT

يعنى بانجازات الجماعة أو مخرجاتها انتاجيتها ، والروح المعنوية التي تتمتع بها وتوحدّها كجماعة عاملة وفاعلة ومؤدية أداء جيد • وانجازات الجماعة تأتى — عادة — نتيجة للتفاعل بين أفراد الجماعة من خلال الهيكل

يقصد بتماسك الجماعة هو وجود الروابط القوية والاتجاهات الايجابية والتلاحم السليم في السلوك لتحقيق الأهداف المشتركة والتماسك يعني أن فعالية الجماعة تقوى بين الأفراد وأثناء تأدية المهام المطلوبة .

ان التماسك يشتمل أيضا على التفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف لكي تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه ومن خلال المواقف المتعددة التي تؤديها هذه الجماعة .

ان فعاليات الجماعة وديناميكياتها أثناء عملية التماسك تأتي من الأفراد أنفسهم ومدى تقبلهم لبعض وتفهم بعضهم البعض .

هذا وهناك عدة عوامل ذات علاقة بزيادة تماسك الجماعة ، وهناك عدة عوامل ذات علاقة بتقليل تماسك الجماعة . وهذه العوامل داخلية وخارجية .

١ - العوامل المساعدة على تماسك الجماعة :

تشتمل هذه العوامل على الموافقة والتناسق بين أعضاء الجماعة ، وتكرار هذا التفاعل . كذلك التجاذب الشخصي والانسجام بين أعضاء الجماعة الواحدة . وكذلك التنافس الداخلي للجماعة ، والتقييم المحبب أو الغضل .

٢ - العوامل التي تقلل التماسك بين أفراد الجماعة هي :

تتخلل عوامل التقليل من تماسك الجماعة من عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة ، وحجمها ان كان صغيرا أو كبيرا ، وكذا التجارب الغير متمعة وغيدة . التنافس الداخلي للجماعة ، وسيطرة أحد أفراد المجموعة . ويشمل الشكل (٥٠) مجموعة العوامل المساعدة على تماسك الجماعة والعوامل المقللة من تماسكها .

شكل (٥٠) العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة

عوامل زيادة التماسك	عوامل تقليل التماسك
١ - الموافقة بين أعضاء الجماعة •	١ - عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة •
٢ - التجاذب الشخصي •	٢ - حجم الجماعة •
٣ - التنافس الداخلي للجماعة •	٣ - التجارب الغير ممتعة •
٤ - تكرار اللقاء •	٤ - التنافس الداخلي للجماعة •
٥ - التقييم المحيبي •	٥ - سيطرة أحد أفراد المجموعة •

الاثراء الوظيفى

WORK ENRICHMENT

الفصل التاسع

الاثراء الوظيفي

الاثراء الوظيفي هو زيادة مستوى فعالية الفرد (الموظف) وانتاجيته عن طريق تزويد هذا الموظف بمثيرات مشوقة ونابعة من طبيعة العمل نفسه ، كزيادة المسئوليات والتحديات في العمل الذي يمارسه •

وهذا طبعا لا يعنى زيادة أعباء العمل ولكن زيادة مسئوليات العمل وشحنه بالتحديات وجعله عملا ممتعا ومشوقا وشتملا على فرص الخلق والابتكار وتفجير طاقات هذا الموظف الكامنة • كذلك توفير المناخ النفسى الجيد بواسطة خفض الرقابة عنه ومنحه حرية العمل فى مجاله •

مبادئ الاثراء الوظيفي كما يراها فردريك هرزبرج ١٩٦٨ :

- ١ - خفض الرقابة اللامجدية عن الموظف واعطائه الحرية فى مجال عمله ، وهذا يعنى زيادة المسئوليات والانجاز الشخصى •
- ٢ - زيادة مسئوليات الموظف فى عمله الذى يمارسه وهذا يتمثل فى توفير المسئوليات والاعتراف التقدير لجهود الموظف •
- ٣ - اعطاء الموظف وحدة طبيعة كاملة فى العمل سواء كان فى وظيفته المحدودة أو قسمه الخاص ، أو ادارته • وهذا يتم بواسطة توفير المسئوليات ، الانجازات الاعتراف بدوره كموظف •
- ٤ - تزويد الموظف ببعض الصلاحيات ، والسلطات بالنسبة للموظفين التابعين له كحرية العمل ، زيادة المسئوليات والتحديات ، الاعتراف بانجازاته •
- ٥ - كتابة التقارير عن الموظفين وارسالها لهم مباشرة وهذا يساعد على التحقير الذاتى والاعتراف لهم بجهودهم مهما تكن •

- ٦ - تزويد الموظف بمهام وتحديات في مجال عمله لكي يتفاعل معها وهذا يتم بواسطة توفير النمو النفسي ، والتعليم من هذه المهام التحديات الجديدة
- ٧ - تخصيص بعض المهام الخاصة للموظفين التجريبهم والاستفادة من هذه التجارب ، وهذا يتم بواسطة (زيادة المسئوليات ، النمو النفسي ، التطوير والترقى الوظيفي ، الخلق والابتكار في مجال العمل) •

CASE STUDIES

حالات دراسية

الفصل العاشر

حالة دراسية /

إدارة البرامج التدريسية

البرنامج :

المادة : سلوك تنظيمي

(حالة دراسية)

حسين موظف في المرتبة السادسة يعمل في إدارة العلاقات العامة في أحد الدوائر الحكومية طبيعة عمله تتعلق بالزلا* من حيث توزيع المطبوعات والنشرات التي تعمل الى وزارته ، كذلك تتعلق بالوزارات الاخرى من حيث التنسيق والتنظيم والاشراف على عقد الاجتماعات والندوات والمؤتمرات .
حسين يحب مدينته (. . .) حبا شديدا ، لديه رغبة عارمة بان يوظف كل فرد من مدينته في الوزارة التي يعمل بها ويفضل سكان مدينته على غيرهم في التعامل . يسأل كل موظف جديد يلتحق في وزارته من اين هو . . . فاذا كان من مدينته فرح واستبشر وان لم يكن كذلك تمنى لو انه كان من مدينته .

لا يخفي رغبته هذه عن زملائه في العمل . . . يقول لهم في كل مناسبة :-

- آه . . لو كنت مديرا لا اخترت جميع الموظفين من مدينته (. . .) وهي مدينته .

قال له احد زملائه :

- يا شيخ دوختنا انت ومدينتك ما . . .

- امك ما تدري عن مدينتي . انا احبها .

- ليس ما تدري عن مدينتك . . . مدينتك مثل اي مدينته اخرى .

قال زميل آخر :

- ياخي الذي يحب مدينته يتوظف بها ويعمل على تحسينها بتوعية الناس والمساهمة في تطويرها

وليس بالتمني بان يوظف اهلها في وزارته فقط .

قال حميد :

- ايه ما تدرون خلوني امير مدير ونشوفون ، والله اني لا اوظف كل اهل مدينتي في وزارتي حتى المراسلين

والفراشين اختارهم من مدينتي .

رد عليه احد زملائه :

- اذا كان هذا هدفك ورغبتك فشي انك لن تصبح مديرا ولن تتحقق رغبتك .

واضاف قائلا :

- نظرتك هذه قاصره . . حاول تغييرها . . .

قال حسين :

- تشوف المستقبل هو الذي سيحدد هذا .

رد عليه زميل آخر :

- المستقبل ماهو في مالك .

اسئلة حول الحالة : -

اقرأ هذه الحالة قراءه جيده ثم اجب على هذه الاسئلة :

١ / ماهي الاسباب التي ترى انها وراء رغبة حسين في توظيف اهل مدينته في وزارته ؟

٢ / هل ترى انه مصيب في نظرتة هذه ؟ واذا كان مصيبا . . لماذا ؟

٣ / هل واجهت حالة كهذه او مشابهه لها في ادارتك او وزارتك ؟ وهل تعتقد ان مثل هذه الحالة

موجوده بكثره في دوائرننا ووزاراتنا الحكوميه او الخاصه ؟

٤ / لو كنت مديرا لحسين وعرفت هذه النوايا التي يحملها ماهو موقفك منه ؟ وما هي الاجراءات التي

ستتخذها بحقه ؟

٥ / لو كنت زميلا لحسين ماهو واجبك نحوه ؟

٦ / ماذا نسمي هذه الحالة ؟ وهل لها اثار على الاداره والعمل والموظفين ؟

٧ / هل فكرت يوما ان تحمل نفس هذا الشعور الذي يحمله حسين نحو توظيف اهل مدينته دون الاخرين ؟

٨ / هل لديك اقتراحات او حلول لحالة حسين هذه دون الاضرار به كموظف ؟

وشكرا

١٠٢/١/٢١ هـ

مدرس المعاد

ناصر محمد العديلي .

الاسم :
 الوظيفة :
 المرفقة :
 الوحدة / القسم :
 مدة سنوات الخدمة :

استفتاء عن الرضاء عن العمل

فكر في العامل او العوامل التي شعرت بالسعادة أو الرضاء عن عملك وانت تمارسها سواء في عملك الحالي أو في أي عمل سبق ان مارسته في حياتك الوظيفية :

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

فكر في العامل او العوامل التي شعرت بعدم السعادة او عدم الرضاء عن عملك وانت تمارسها سواء في عملك الحالي أو في أي عمل سبق ان مارسته في حياتك الوظيفية :

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

شكرا لتعاونك
 ناصر العديلي

حالة دراسية ٣/٤

في انتظار المناخ النفسي للوظيفة

هذه الحالة تتحدث عن بعض النماذج الادارية من المدراء التي تقف حائلا دون نمو الموظفين الطموحين والموهلين للمشاركة في وضع الخطط التنموية في القطاع الحكومي .

كما أنها تتحدث عن نموذج للشباب المؤهل والطموح ذي الاصرار والانتظار للمشاركة رغم كل العوائق .

حالة دراسية

في انتظار المناخ النفسي للوظيفة

(عبدالكريم) موظف سعودي شاب في الثامنة والعشرين من عمره حصل على بكالوريوس " إدارة أعمال من جامعة الرياض " منذ حوالي أربع سنوات ويعمل حالياً في إحدى الوزارات الحكومية في إدارة التخطيط والبرامج .

(١)

كان عبدالكريم أثناء دراسته الجامعية طالبا طموحا ومتفوقا شارك في مختلف نشاطات الجامعة الثقافية والاجتماعية ، كما أنه يحب القراءة والاطلاع ، يكاد يقرأ كل شيء في مجال تخصصه والتخصصات القريبة بالإضافة الى ذلك يمتلك عبدالكريم بالطيبة والثقة المتناهية كذلك يحب الابداع والابتكار ويكره الروتين والرقابة في كل شيء . . كثيرا ما كتب مقالات وبحوث قصيرة في الصحف والمجلات المحلية يحب وطنه ويتفانى في خدمته كما أنه يحب مساعدة الآخرين من الناس .

(٢)

اختار عبدالكريم تخصصه " إدارة الأعمال " عن رغبة وشوق كثيرا ما تحدث زملاءه وأصدقائه عن طموحاته المستقبلية وآماله العريضة ، ونظرتهم المتفائلة عندما يصبح موظفا . كان يقول لهم :

" في نفسي شوق عام للعمل في القطاع الحكومي . . لدى أفكار كثيرة لتطبيقها في الإدارة . . سأبقى في عملي مهما يكن مدة طويلة وسأعنى الى تطوير عملي وإثرائه عن طريق الابداع والخلق والابتكار . . عندما أكون موظفا سأقرأ كثيرا وأطبق الأفكار الجيدة والتي تتناسب مع بيئتنا العربية المسلمة . . "

قال ذات مرة لأحد أصدقاءه المقربين وهما يشربان الشاي في سوفييه الكلية :

- تصدق يا وليد أنني أتمنى أن أغض عيني وأفتحهما وإذا بي في إحدى الوزارات موظف . . أنا مشتاق للعمل أه متى أخرج .
- ابتسم وليد قائلًا :
- بقي شهر واحد فقط على التخرج .

ب - إدارة الهراج والتخطيط

تتكون ادارة البرامج والتخطيط في احدى الوزارات من مجموعة من الموظفين منهم الجامعيين ، ومنهم حملة الشهادة الثانوية وبعض المتعاقدين .

يقوم عبد الكريم حالياً بإداء بعض الاعمال الروتينية ، كمراجعة بعض الخطط والبرامج المقترحة من قبل بعض المستشارين والمتقاعدين لم تتح له الفرصة خلال السنوات التي امضاها في ادارته من تصميم او ابتكار اي خطط او برامج .

في بداية التحاقه بعمله بالادارة كان يحمل في راسه بعض المقترحات والافكار والخطط التي فكر بها ذات يوم في مكتبه الاثني لكن مدير ادارة البرامج والتخطيط قال له انها خطط تسبق عصرها .. نحن الان نريد تنفيذ الخطط المقترحة من قسيل مستشارين لهم باع طويل في الخدمة .

تعاون عبدالكريم مع بعض زملائه الجامعيين في الإدارة وتوصلوا الى كثير من المقترحات والافكار الجيدة والتي لاتعارض مع فلسفة وانظمة الوزارة لكن خططهم ومقترحاتهم لم تلاقى الترحيب من قبل المدير الذي امضى في عمله اكثر من اثنا عشر سنة ، وثمان سنوات في ادارة البرامج والتخطيط بالرغم من انه يحمل الشهادة الثانوية ويعتاز بعلاقات اُسانيه جيده مع جميع موظفيه ، غير انه لايحب الافكار الجديدة بحجة انها تسبق عصرها .. ويصعب تنفيذها .

ج - "وضع عبد الكريم الحالی"

زار " وليد " زميله في الدراسه عبدالكريم في مكتبه في اداره البرامج والتخطيط ، لفت نظر وليد فحامة المكتب واثابه الأتيق والخدمات الجيده فيه كتقديم الشاى والقهوه .

طرح وليد على صديقه عبد الكريم هذه الملاحظات :

- يا حظه يا عبد الكريم حققت آمالك أيام الدراسة .. م بافهم ، وأثبات جيد ، وخدمات ممتازة .

- اهتم له عبدالكريم ابتساما باهتة وقال :

- كل شيء في مكتبي تمام ولكن

- قاطعه وليد فاشلا :
- لا لكن ولا يحزنون .. وماذا تريد ؟
- قاطعه عبدالكريم :
- الكلام على العمل نفسه وليس الأثاث اللي تشوف *
- رد عليه وليد :
- ليه .. ما أنت راضي عن مجلسك ..
- رد انا راضي عن المجلس . كتم العمل ما هو لما توقعت !
- هنا رافى التلفون على عبدالكريم يذكره أحد زملائه بموعد الاجتماع *
- * عرف وليد أن صديقه مشغول الآن فاستأذن منه بالانصراف على أن يلتقي معه مرة أخرى لاكمال الحوار

أسئلة

اقرأ الحالة السابقة بعناية ثم أجب على هذه الأسئلة :

- ١ - يظهر من هذه الحالة أن عبدالكريم لم يكن راض عن عمله الحالي فسي إدارة التخطيط .. والبرامج .
لماذا ؟ اشرح الأسباب بالتفصيل .
- ٢ - ماهي طموحات عبدالكريم منذ المرحلة الجامعية ؟
- ٣ - هل حققت وظيفته الحالية طموحاته ؟ إذا كان الاجابة بالنفي .. لماذا ؟
- ٤ - إذا افترضنا في هذه الحالة أن عبدالكريم غير راض .. من هو المسئول عن عدم رضائه .. هل هو طبيعة العمل أم الوزارة نفسها أم المدير الذي يشرف عليه ؟
وضح أسباب ذلك ..
- ٥ - لماذا لم ينتقل عبدالكريم الى وزارة أخرى أو شركة كما فعل بعض زملائه ؟
- ٦ - هل تنصح عبدالكريم بالبقاء في عمله أم بالانتقال الى مكان آخر ؟ ولماذا ؟
- ٧ - لو كنت في مكان عبدالكريم ماذا ستفعل ؟ ولماذا ؟
- ٨ - مارأيك بمدير عبدالكريم ؟
- ٩ - هل مررت بموقف مثل موقف عبدالكريم ؟ اذا كانت الاجابة بنعم هل تغلبت عليه ؟
- ١٠ - لو كنت مديرا لعبدالكريم هل ستسلك سلوك مديره الحالي ؟ أم ستقوم بأعمال أخرى ؟ ماهي ؟ ولماذا ؟
- ١١ - لو طلب منك أن تدرس حالة عبدالكريم على ضوء نظرية ما أزلر واتمربون في الدوافع والحاجات النفسية .. كيف ترى ذلك ؟
- ١٢ - هل لديك مقترحات أو تعليقات حول هذه الحالة ؟
اذكرها ؟

وشكرا لتعاونكم

ناصر العديلي

أ - المراجع العربية :

- الدفراوى ، مجدى : الدوافع ونظرياتها - مجلة الادارة العامة العدد ٢٩ رجب ١٤٠١ هـ (مايو ١٩٨١م) ص ١٥٥ - ١٥٦ .
- حمزة ، مختار : مبادئ علم النفس - دار المجمع العلمى جدة ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .
- سليمان ، حنفى محمود : السلوك التنظيمى والأداء - دار الجامعات المصرية - الاسكندرية ١٩٧٨ م .
- الشبكش ، صالح : العلاقات الانسانية فى الادارة - مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٩ م .
- طه ، فرج عبد الخالق : الشخصية - مبادئ علم النفس ، القاهرة - مكتبة الخانجي ١٩٧٩ م .
- عبد الخالق ، أحمد : الأبعاد الأساسية للشخصية ، دار المعارف مصر ١٩٧٩ م .
- عبد الوهاب ، على : المدخل السلوكى فى الادارة - نظرية متكاملة ، معهد الادارة العامة بالرياض المملكة العربية السعودية .
- عبد الوهاب ، على : موضوعات سلوكية ، معهد الادارة العامة بالرياض ، المملكة العربية السعودية .
- عون الله ، صلاح : مذكرات فى مادة الشخصية والتكيف ، معهد الادارة العامة ، البرامج التدريبية ١٣٩٨

- الغمرى ، ابراهيم : السلوك الانسانى — دار الجامعات
المصرية ١٩٧٩ •
- الغمرى ، ابراهيم : الأفراد والسلوك التنظيمى — دارالجامعات
المصرية ١٩٧٩ •
- الغمرى ، ابراهيم : السلوك الانسانى — دارالجامعات المصرية
١٩٧٩ •
- منصور ، مصور أحمد : الجادى العامة فى ادارة القوى العاملة ،
وكالة المطبوعات ، الكويت ١٩٧٣ •
- المنيف ، ابراهيم : الادارة : الغاهيم ، الأسس ، المهام ،
دار العلوم ، الرياض ١٤٠٠ ، ١٩٨٠ •

REFERENCES:

- 1 - AL-ADAILY, Nassir Mohammed, Study of Job Satisfaction Among Saudi Government Employees (Managers and Workers) in Riyadh, Saudi Arabia. (unpublished Master thesis in psychology, Humboldt State University, Jun. 1981.
2. Adler, A. The Practice and Theory of Individual Psychology, Harcourt, New York, 1927.
3. Allport, G.W. Personality: A Psychological Interpretation, New York; Henry Holt, 1924-1937.
4. Davis, K. Human Behavior at Work (Organizational Behavior), Fifth Ed., McGraw-Hill Book Co., New York, 1977.
5. Drener, Adictionary of Psychology, Middlesex, Penguin, 1964.
6. Du Brin, A. Fundamentals of Organizational Behavior, Second Edition, Pergaman Press Inc., New York, 1978.
7. Friendlander, F. Underlining Source of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1963, 47, 248 - 250.
8. Fiedler, F.E. and Chemens, M.M. Leadership and Effective Management (Glenview, III : Scott, Foresman and Co., 1974, P. 23.
9. Graen G.B. Testing Traditional and Two-factor Hypothesis Concerning Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1968, 52, 366-371.
10. Halpern, G. Relative Contributions of Motivator and Hygiene Factors to Overall Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1966, 50, 198-200.
11. Herzberg F. Mansner, B. Peterson, R.O., D. Job Attitudes Review of Research and Opinion, Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh, 1957.

13. Herzberg, F. Masner, B., Synderman, B. The Motivation to Work (2nd. Ed.), New York, John Willey & Sons, 1959.
14. Herzberg, F. Work and the Nature of Man, New York, Thomas Y. Cornwell Publishing, 1966.
15. Herzberg F. One More Time: How do you Motivate Employee? Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1968 - 53 -62.
16. Hemphill J. K., A Proposed Theory of Leadership in Small Groups, Second Preliminary Report (Columbo - Ohio, Personnel Research Board, Ohio State University, 1954.
- 17.
- Hitt, M.A., Middlemist, R.D., Mathis, R.L., Effective Management, West Publishing Co., St. Paul, 1979.
18. Hoppock, R. Job Satisfaction, New York, Harper & Row, 1935.
19. Hous, R.J. and Wigdor, L. Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation, A Review of Endorse and Criticism, Personal Psychology , 1967.
20. Landy, F. and Trumbo, D. Psychology of Work Behavior, Homwood, The Dorsey Press, 1980.
21. Lawler, E.E., Managers' Attitude Toward How Their Pay is and Should be Determined, Journal of Applied Psychology, 1966, 50, 273-279.
22. Lawler, E.E., Motivation in Work Organization, Monterey, California, Wadsworth Publishing Co. Inc., 1973.
23. Lawler, E.E., Pay and Organizational Effectiveness, A Psychological View, New York, McGraw-Hill, 1971.

24. Lawler, E.E., and Porter L.W. Predicting Managers' Pay and Their Satisfaction with Their Pay, Personal Psychology, 1966, 19, 363-373.
25. Lauthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Co., New York, 1973.
26. Leavitt, H.J., Managerial Psychology, Fourth Ed., The University of Chicago Press, Chicago, 1978.
27. Likert, R., New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961.
28. Maire
29. Maslow, A.H., A Theory of Human Motivation, Psychology Review - 1943, 50, 370-396.
30. Maslow, A.H., Motivation and Personality, New York; Harper & Row, 1954.
31. Maslow, A.H., Toward a Psychology of Being, (2nd. Ed.) Princeton, N.J.; Van Nostrand Reinland, 1968.
32. Maslow, A.H., Motivation and Personality, (2nd. Ed.), New York, Harper & Row, 1970.
33. Mayo, E., The Social Problem of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass; Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1945.
34. Meginson & Change
35. Porter, L.W., A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, Journal of Applied Psychology, 1961, 45, 1-10.
36. Porter, L.W., Job Attitudes in Management: A Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level, Journal of Applied Psychology, 1962, 46, 375-384.

37. Porter, L.W., Job Attitudes in Management: II, Percieved Importance of Need as a Function of Job Level, Journal of Applied Psychology, 1963, 47, 46, 375-384.
38. Porter, L.W., and Lawler, E.E., Managerial Attitudes and Performance, Homewood, ILL., Dorsey Press, 1968.
39. Soliman, H.M., Motivation - Hygiene Theory of Job Attitudes, an Empirical Investigation of an Attempt to Reconcile Both the One and the Two-factor Theory of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 1970, 24, 5, 442-461.
40. Steers, R.M., and Porter, L.W., Motivation and Work Behavior, (2nd. Ed.) McGraw-Hill, 1979.
41. Szilagyi, etal, Organizational Behavior and Performance, Second Ed., Goodyear Publishing Co. Inc., Santa Monica, Ca., 1980.
42. Tayler, F.W., The Principle of Scientific Management, New York; Harper & Row, 1947.
43. Vroom, V.H., Work and Motivation, New York, John Wiley and Sons, 1964.
44. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., and Lofquist, L., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII, Minnesota, 1966, 1967.
45. Stogdill, R., Personal Factors Associated with Leadership, Journal of Applied Psychology, 25, 1948, PP. 35-71.
46. Stogdill, R., Leadership, Membership and Organization, Psychological Bulletin, 1950, P. 4.
47. Haus, R.J., A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol. 16, No. 3, 1971, PP. 321-338.
48. Jung, C.O., Analytical Psychology, Motfat Yard, N.Y., 1961.

الإدارة العامة
مطبع مطابع



الإدارة العامة
مطبعت بمطابع

١٤٠٥ هـ